الشراء وفق SEVEN RIGHTS

والأداء الاستراتيجي

Buy

أ. د. أكرم أحمد الطويل

الباحث العلمي

صلاح الدين شبل جاسم



الشراء وفق SEVEN RIGHTS

أ. د. أكرم أحمد الطويل

الباحث العلمي صلاح الدين شبل جاسم



الشـــراء وفقـــًا
لـ(Seven Rights)
والأداء الاستراتيجي

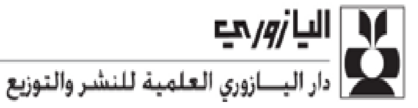




اصدار - 2019

رقم الايداع :2017/3/1165

التحريـــر : هيئة تحرير
تصميم الغلاف : نضال جمهور
الصف والإخراج : سامي أبو سعدة
الطبعة : مطبعة رشاد برس -بيروت



عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب
هاتف:4626626 6 962+ **تلفاكس: 4614185 6 962+**
ص.ب:520646 **الرمز البريدي: 11152**
www.yazori.com **info@yazori.com**

الشـــراء وفقـــاً
لـ(SEVEN RIGHTS)
والأداء الاستراتيجي

تأليف

الأستاذ الدكتور
اكرم احمد رضا الطويل
رئيس قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
ماجستير إدارة أعمال / جامعة بغداد
دكتوراه إدارة أعمال / جامعة الموصل

الباحث العلمي
صلاح الدين شبل جاسم
ماجستير إدارة صناعية
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل





﴿... فَٱبۡعَثُوٓاْ أَحَدَكُم بِوَرِقِكُمۡ هَٰذِهِۦٓ إِلَى ٱلۡمَدِينَةِ فَلۡيَنظُرۡ أَيُّهَآ أَزۡكَىٰ طَعَامٗا فَلۡيَأۡتِكُم بِرِزۡقٖ مِّنۡهُ .....﴾

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية: (١٩)

عن زيد بن أسلم قال قال النبي محمد ﷺ: **(أحبَّ اللهُ عبداً سَمْحاً إذا باعَ، سَمْحاً إذا اشْتَرى، سَمْحاً إذا قَضَى، سَمْحاً إذا اقْتَضَى)**

المقدمة

يعد الأداء الاستراتيجي دالة الأنشطة للشركة وانه المرآة التي تعكس وضعها من الجوانب المختلفة فضلا" عن انه عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من المدخلات والعمليات ويعبر عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل. لعل من نافلة القول عند الحديث عن الشراء والسبل الكفيلة بتحقيقه للأهداف المرغوبة لابد وان تشرع الشركة المشترية باعتماد ما تعارفت الأدبيات علية بالشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*)(١) ويعد تعزيز الأداء الاستراتيجي من الوسائل الأساسية لتحقيق أهداف الشركات بعامة والصناعية بخاصة في البقاء والنمو في عالم الأعمال. اذ قد يتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها: التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) والتي تتضمن الشراء بالجودة الصحيحة، الشراء بالكمية الصحيحة، الشراء بالوقت الصحيح، الشراء بالسعر الصحيح، الشراء بالمكان الصحيح، الشراء بالمعلومات الصحيحة، الشراء من المورد الصحيح.

ولقد تكونت فكرة أعداد الكتاب من خلال الحاجة الملحة لتوضيح المفاهيم الأساسية في اطار شمولي لأبعاد الشراء وفقاً لـ(*7Rs*) ودورها في تعزيز أداء الشركة وقد تم إغناء محاور الكتاب من خلال حالة دراسة في شركة عراقية للأبعاد السبعة والأداء الاستراتيجي في جانبين، نظري وميداني.

وانسجاماً مع ما تقدم تناول الكتاب ثلاثة فصول، عرض الفصل الأول الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) ويتكون من مبحثين هما المبحث الأول مفهوم التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وأهميتهُ وأهدافه، والمبحث الثاني أبعاد التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*).

---

(١) يقصد بها الالتزامات أو الحقوق الصحيحة أو الأصول العلمية في الشراء.

وتناول الفصل الثاني الأداء الاســتراتيجي وتضمن أربعة مباحث هي المبحث الأول يوضح ماهية الأداء الاســتراتيجي، والمبحث الثاني يركز على مجــالات ومقاييس الأداء الاستراتيجي، والمبحث الثالث يشمل العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي ومشكلات قياســه، والمبحث الرابع يبين العلاقة النظرية بين التزامات الشراء وفقا لـ(*seven rights*) وإبعاد الأداء الاستراتيجي.

وقد تناول الفصل الثالث على حالة دراسية لتطبيق أبعاد الشراء وفقاً لـ(*7Rs*) والأداء الاستراتيجي في شركة عراقية وتضمن خمســة مباحث يشمل المبحث الأول على منهجية الدراســة، والمبحث الثاني لوصــف مجتمع وعينة الدراســة، والمبحــث الثالث وضح التشخيص الأولي للمديرين حول التزامات الشــراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاســتراتيجي، وإما المبحث الرابع فبين تحليل الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة، وختم الفصل بالمبحث الخامس والذي أوضح اختبار علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقا لـ(*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي.

وقد قــدم في الخاتمــة مجمل مــا توصل اليــة من اســتنتاجات وعلــى وفق تلك الاستنتاجات تم وضع بعض المقترحات.

ونحــن اذ نقــدم خلاصــة جهدنا في هــذا الكتــاب فــان ملاحظــات المختصين والاكاديميين يمكنهــا ان تعضد الكتاب لأجل تحقيــق فائدة اكبر مع الفائــدة التي حاول الباحثان تقديمها من خلال الكتاب.

والله ولي التوفيق...

المؤلفان

****

الفصل الأول

الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)

الفصل الأول

الشراء وفقا" لـ (*Seven Rights*)

ان وظيفة الشـــراء تعد من الوظائف الحيوية في الشـــركة ولابد وان تشـــرع الشركة المشـــترية باعتماد ما تعارفت علية الأدبيات بالتزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) ويتوقع من القارئ الإجابة على عدد من الأسئلة منها:

- ما هو مفهوم وأهمية وأهداف الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*)؟
- ماهي أبعاد الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*)؟
- ما هو مفهوم كل بعد من أبعاد الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*)؟

وبموجب ذلك يتضمن الفصل المباحث الأتية:

- **المبحث الأول: مفهوم التزامات الشـراء وفقـا" لـ(*Seven Rights*) وأهميته وأهدافهُ.**
- **المبحث الثاني: أبعاد التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*).**

****

المبحث الأول

مفهوم التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وأهميتهُ وأهدافهُ

« أولاً: مفهوم الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)

أ- **مفهوم الشراء:** أوضح (حمود،١٦،٢٠٠١) ان نشـاط الشراء يعد من الأنشطة المهمة التي يتم ممارستها في مختلف الشركات سواءً أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ تشكل المواد ما يقارب (٥٠٪-٦٠٪) من التكاليف المقترنة بالأداء التشغيلي في الشركات الإنتاجية. ويرىٰ (اغا، ٢٠١٠، ٢٦) ان وظيفة الشراء هي مجموعة من الأنشـطة، التي تعنىٰ بتوفير الاحتياجات المادية للشـركة بالكفاءة المطلوبة وباختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلىٰ مواقع الإنتاج والتشـغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتناسـب مع المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ومن مصدر التوريد المناسـب. وذكر(ناجي،٢٠١٠، ٣) إن الشراء هو النشـاط أللازم لتوفير احتياجات الشـركة من المواد والمعدات والخدمات وضمان تدفقها للمخـازن ومواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها الشـركة وبأقل كلفة تتناسـب مع الموصفات المطلوبـة وفي الوقت الصحيـح ومن المصادر الصحيحة وبما يضمن اسـتمرار الإنتاج والمسـاهمة في تخفيـض التكاليف الكلية للشركة. ويرىٰ (سعيد، ٢٠١٠، ١٤) إن الشراء هو عملية اكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة الصحيحة والكمية الصحيحة وفي الوقت والمكان الصحيحين والسعر الصحيح ومن المورد الصحيح ومع الأخذ في الاعتبار كلفة حياة المنتج الكلية وتحقيق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء.

ب- مفهوم الشراء وفقا للالتزامات السبعة الصحيحة[(١)] لـ(Seven Rights): تعددت وتنوعت أراء الكتاب حول السبعة الصحيحة في الشراء، فيرى (الطعاني،٢٠٠٢، ١٨٧) الشراء انه النشاط المخطط القائم على أسس فنية محددة للمواد المشتراة كماً ونوعاً من مصادر التوريد الصحيحة، وفي التوقيت الصحيح وبالسعر الصحيح وفق تنسيق منظم مع بقية الأنشطة الأساسية وفي ظل توافر الضوابط الرقابية عليه تحقيقاً لأهداف الشركة. وعرف (حمود،٢٠٠١، ٤٨) إنها من مسئوليات وظيفة الشراء.

وينظر (*Borgqvist,2005,26*) إلى السبعة الصحيحة أنها لابد ان تشمل مكونات خدمات الزبائن الضرورية فضلاً عن أهداف المزيج التسويقي(المنتج، المكان، السعر، الترويج).

ويرى (*Feinstein&Stefanelli,2007,140*) أنها كأهداف لنشاط الشراء، ومنهم من يعرف الشراء من خلالها (*Krstev, et.al, 2011,22*)، وأوضح (*Muchiri,2011,15*) ان من أهداف الشراء الحصول على المنتجات بالجودة الصحيحةِ في الكميةِ الصحيحةِ مِنّ المورد الصحيحِ، في الوقت الصحيح وبأقل الأسعار.

وبين (*Regattieri&Sntrelli,2013,185*) ان نظام الشركة يجِب أن يكون ليس مربحا وكفوءً فقط، ولكن يجب أَن يرضي الشركة المشترية ويتم هذا من خلال السبعة الصحيحة. فضلاً عن انهم اختلفوا حول هذا المصطلح فمنهم من يراها خمسة ومن يراها ستة ومنهم من يراها سبعة وكما مبين في الجدول(١).

---

(١) يترجم الكثير من الكتاب كلمة (*Right*) على أنها حقوق (إدريس والمرسي، ٢٠٠٩، ٦٦) أو التزامات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٧،٣٢) أو الصحيحة (حمود،٢٠٠١، ٤٨) ويرى الباحثان ان الترجمة الأفضل هي كلمة الصحيح بسبب ان الشركة يمكنها المناورة بين هذه السبعة لتكون مزيج منها.

الجدول(١) يوضح أراء عدد من الكتاب حول التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)

ت	الكتاب	التزام الشراء بالجودة الصحيحة[(١)]	التزام الشراء بالوقت الصحيح	التزام الشراء بالسعر الصحيح	التزام الشراء بالمكان الصحيح	التزام الشراء بالكمية الصحيحة	التزام الشراء من المورد الصحيح	التزام الشراء بالمعلومات الصحيحة
١	*Mentzer,et.al,1997,631*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	
٢	*Sturim,1999,7*	❋	❋	❋	❋			
٣	*Flint,2003,48*	❋	❋	❋	❋			
٤	*Lai,et.al,2004,149*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	❋
٥	*Arora,2004,724*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	
٦	*Lai&Cheng,2005,4*	❋	❋		❋	❋	❋	
٧	*Feinstein&tfanelli,2007,140*	❋	❋	❋			❋	❋
٨	المنظمة العربية للتمية الادارية،٢٠٠٧، ٣٢	❋	❋	❋	❋	❋		
٩	*Ward,2008,3*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	❋
١٠	*Tuominen,2009,5*	❋	❋	❋		❋	❋	
١١	*Waters,2010,119*	❋		❋	❋	❋	❋	
١٢	*Ozalp, et.al, 2010,40*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	❋
١٣	*Milovanvic,et.al,2011,329*	❋	❋	❋	❋	❋	❋	
١٤	*Kennedy,2011,110*	❋	❋	❋		❋		❋

(١) تتضمن الجودة الصحيحة إبعاد (المنتج الصحيح، والحالة الصحيحة)

١٥	*Choudhary et.al,2011, 361*	*	*	*	*	*	*	
١٦	*Lenort, 2012, 8*	*	*	*	*	*	*	*
١٧	*Parlinska, et.al, 2012,2*	*	*	*	*	*	*	
١٨	*Regattieri&Sntrelli,2013, 185*	*	*	*	*	*	*	*
	العدد	١٨	١٧	١٧	١٦	١٥	١٤	٧
	النسبة	١٠٠٪	٩٤,٤٪	٩٤,٤٪	٨٨,٩٪	٨٣,٣٪	٧٧,٨٪	٤٣,٨٪

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه

يتضح من الجـدول (١) ان بعـض الكتاب الذيـن تناولوا هذا الموضـوع وتمكن الباحثان من الاطلاع علـى كتاباتهم حيـث انهم قد اتفقـوا على التزام الشـراء بالجودة الصحيحة والذي جاء بالمرتبة الأولى إذ بلغت نسبة اتفاقهم علية (١٠٠٪).

في حيـن بلغت نسـبة اتفاقهـم على التـزام الشـراء بالوقـت الصحيح والسـعر الصحيح(٤ , ٩٤٪) واللذين حصلا على المرتبة الثانية من اتفاق الكتاب.

وجاء التزام الشـراء بالمكان الصحيـح بالمرتبة الثالثة اذ بلغت نسـبة اتفاق الكتاب عليه(٩ , ٨٨٪).

ثم جاء التزام الشـراء بالكمية الصحيحة بالمرتبة الرابعة اذ بلغت نسبة اتفاق الكتاب علية (٣ , ٨٣٪)، وجاء التزام الشـراء من المورد الصحيح بالمرتبة الخامسة اذ بلغت نسبة اتفاق الكتاب علية (٨ , ٧٧٪)، وحصل التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة على المرتبة السادسة من اتفاق الكتاب اذ بلغت اتفاقهم علية (٨ , ٤٣٪).

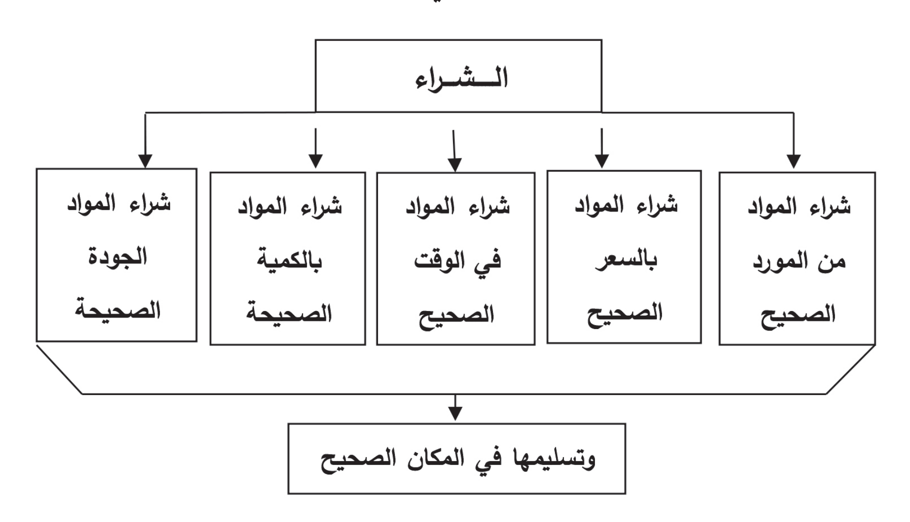
واتسـاقاً مع ما تقدم ولأهمية هذه الالتزامات السبعة فقد تم اعتمادها متغيرات فرعية للمتغير المستقل الرئيس والمتمثل بالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*).

وحدد (حمود،٢٠٠١، ٤٨) إن مسئوليات وظيفة الشراء هي توفير مستلزمات الإنتاج ووفقا لما يطلق عليه (*Five right*) وهي:

- الشراء في الوقت الصحيح.
- الشراء بالجودة الصحيحة.
- الشراء بالكمية الصحيحة.
- توفير المشتريات بالمكان الصحيح.
- الشراء بالسعر الصحيح.

وأوضح (*Afsharipour,2006,37*) ان الشـــراء وتحدّيد مصدر المواد خلال الحقوق الخمســة الصحيحة تكون موجهة نحو تحسين الأداء بشــكل عام وهي: السعر الصحيح، والوقت الصحيح، والجــودة الصحيحة، والكمية الصحيحة، والمــورد الصحيح. وعرف (*Feix&Woldt,2008,400*) الســبعة الصحيحــة من خــلال مكوناتها فيــرىٰ أنها تتمثل بالســعر الصحيح، وبالحالة الصحيحة، وفــي المكان الصحيح، وفــي الوقت الصحيح، ومن المورد الصحيــح، وبالكمية الصحيحــة، ومن خلال المعلومــات الصحيحة. وبين (*Charles,2011,2*) إنّ من أدوار وإجراءات قســم المشــتريات أَن تزود الشــركة بالمنتج الصحيح من خلال الجــودة الصحيحة والكميةِ الصحيحة والســعرِ الصحيح من المصدر الصحيح في الوقت المناســب، وهذا يتــم بالمراقبة الفعالة لضمان التأثيــر وكفاءة عملية الشــراء بهدف إنتاج منتجات في الوقت المناســب لكــي تقابل طلبــات الزبائن. ويرىٰ (*Lenort,2012,8*) إن الســبعة الصحيحــة هي التي تســتند عليها إدارة الشــراء في تنفيذ أنشــطتها وهي: الجــودة الصحيحــة، والكمية الصحيحــة، والوقت الصحيح، والســعر الصحيح، والمكان الصحيح، والمورد الصحيــح، والمعلومات الصحيحة. وذكر(إدريس والمرســي،٢٠٠٩، ٦٦) إن أهداف الشــراء من المنظور الإداري العــام يمكن تلخيصها بما عــرف تقليديــا بالالتزامــات الخمســة(*Five Obligations*) أو ما يعبر عنــه أحيانا أخرىٰ بالحقوق الخمســة(*Five right*) وهي الحصول علىٰ احتياجات الشــركة من المواد

الخام والأجــزاء الأخرى والمعدات والمهــام الأخرى وهي: الجــودة الصحيحة، والكمية الصحيحة، والســعر الصحيح، والوقت الصحيــح، ومن المورد الصحيــح. وبين (ادريس والمرسي،٢٠٠٩، ٦٧) أن البعض يضيف هدفا سادسا هو الخدمة التي تعد ضرورية لتحقيق الاستخدام الكفوء للمواد، ومن الناحية العملية فان الجهة المسؤولة عن الشراء يصعب عليها تحقيق الأهداف في وقت واحد وبنفس المستوى من الكفاءة حيث قد ينشأ تعارض بين هذه الأهداف عند التنفيذ فعلى ســبيل المثال فان الوقت المطلوب من احد الموردين لتصنيع آلة متخصصة على درجة عالية مــن الجودة طبقا لمواصفات محددة مــن الزبون قد لا يتفق مع الوقت المتوقع من جانب الزبون، كما أن الحصول على مســتويات مناسبة من الجودة سواء فيما يخص المواد أو المعدات قد يعني بالضرورة توقع الارتفاع النســبي في الأسعار، أيضا قد تضحي الشركة باعتبارات الســعر في مقابل تأمينها للحصول على طلبيات عاجلة للوفاء بالتزاماتها تجاه احد كبــار الزبائن أو لتفادي عملية توقف الإنتاج آو نقص اســتخدام الطاقة وبالتالي فعلى الشركة عمل موازنة بين هذه الأهداف للوصول إلى المزيج الصحيح. في حين يرى (*Arora,2004,724*) إن الستة الصحيحة هي سمات لوظيفة الشراء الشكل (١)



الشكل (١) سمات الشراء

Sources: Arora,K.C.,2004, Production and Operations management ,Laxmi Publications (D) Ltd ,New Delihi,p.724.

وتحدد السمات لمهمة وظيفة الشراء من خلال الشكل أعلاه بالاتي: (*Arora,2004,724*)

١. لشـــراء المواد الصحيحة بالوقت الصحيح فان ذلك يتطلــب إن تتوفر المواد في المكان الصحيح لأكثر العمليات أو لتسليمها للمشتري الصحيح.

٢. لشــراء المواد في المكان الصحيح فان ذلك يتطلب ان تكــون التدفقات النقدية محدودة لمقابلة المتطلبات المخططة.

٣. للتأكد إن المدفوع من المواد يتوافق مع الطلبات، فانهُ يقلل من الفجوة بين الثقة بالشركة وقابليتها.

٤. لجعل الموازنة بيــن اقتصاديات حجــم الإنتاج بدون خزيــن، أو أي اختناقات تحدث في الإنتاج فان الشــركة يتوجب عليها الموازنة بيــن المواد التي يتوجب عليها صرفها.

ويرى (*Bannister,2004,2*) إن أهداف الشــراء الأولية تتمثــل في الثلاثة الصحيحة لكن في بعض الأحيان قد لا تكون كافية لشركة كبيرة فيتم تحويلها إلى الخمسة الصحيحة وهي: المنتج الصحيح، والوقت الصحيح، والكمية الصحيحة، والمورد الصحيح، والسعر الصحيح. وأشار الكاتب (*Atkinson,2000,61*) إلى إن الشــراء يمكن التعبير عنه بسهولة وفقا لـ(الصحيــح (بالمنتج الصحيح، وبالســعر الصحيح، وبالوقــت الصحيح، والجودة الصحيحة، والمورد الصحيح، ومن خلالها فان الشــركة تتمكن من بناء مكونات وقدرات (مالية وتشــغيلية وتنافسية) قوية للشــركة مما يمكن إدارة الشــراء من دخولها في السوق للحصول على مواد ومنتجات بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن السمات التي تتميز بها السبعة الصحيحة تتمثل بالاتي:

- النسبية أي حسب كل شــركة وما يتطلبه الشراء في شركة ما قد لا يتطلبه في شركة أخرى وهذا يعني لا يمكن لأي شركة توفير السبعة الصحيحة.
- تعمل هذه السبعة الصحيحة ككل وتتكامل فيما بينها.

- يتوجب على الشركة عمل موازنة بين هذه السبعة الصحيحة.
- يمكن للشـــركة توفير مزيج من هذه الســبعة الصحيحة وتختار جزء منها للتنافس في ســوق وتختار جزء أخر منها للتنافس في سوق أخر حســب المنافسة والبيئة المحيطة بها.

« ثانياً: أهمية الشراء:

ذكر (*Afsharipour,2006,18*)ان هناك من الأسباب ما يجعل الشراء أكثر أهمية وهي:

- ان الشـــراء أصبح يمثل الجزء الأكبر بشـــكل تدريجي من نشـــاط الشركة الكلي وبســـبب هذا فان إدارة الشـــراء وقدرتها تعكـــس نتائج عظيمةُ لكفاءة الشـــركة. والشراء هام لربحية الشركة.
- المشترياتِ المباشرة أَصبحت أكثر أهمية وأثر في النتيجة، فاتباع الشراء الإضافي يخفض السعر ويودي إلى الربح وهذا التعبيرِ يشـــوّش في أغلب الأحيان بالفكرة التي تخفض السعر وتؤدي للربح الأعلى ويمكن أَن يكون هذا خاطئَ أكثر بسبب التكلفة غير المباشرة.
- الأهميةِ المتزايدة للشـــراء من خلال المنافع ومن هذه المنافـــع امتلاك العلاقات الطويلة الأمد الأعمق والأكثر مـــع المورد، وتدفق المـــوادّ، وتدفق المعلومات، والتعاون في التطوير التقني.
- تصاعد الأهمية المتزايدة للشـــراء بالمقابـــل التعقيد المتزايد لذلك الشـــراء منها المجتمع الأكثـــر تطوّراً والأكبـــر تفاضل وتصبـــح الوحدات الأكثـــر تخَصصاً، والتخصـــص المتزايد في تقدّيـــم المنتجات الأكثـــر تطوراً، وعملية شـــراء أكثر صعوبة، وزيادة المشتريات الدولية أيضاً أَيّ لها دور في عدد من الصعوبات التي تتعلّق بالمسافة مع الموردين ومعالجة عملات وتشريعات مختلفة.

ولقد أولت العديد من الشركات اهتماماً كبيراً لإدارة الشراء وتبرز أهمية إدارة الشراء للأسباب الآتية:(زويلف والعلاونة، ٢٠١٣، ١٣)

- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين الشركات لتامين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح من الضرورة الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- إن أهمية إدارة الشراء تبرز من خلال مقدار الإنفاق الكبير على شراء المواد، اذ تمارس إدارة الشراء مسؤوليتها وتضع في نصب عينيها محاولة تخفيض التكاليف حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالأتي تضمن المحافظة في حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن. ويمكن إن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز ٥٠٪ من إجمالي التكاليف الكلية وهذا فضلاً عن إن الشراء بكميات كبيرة يمكن إدارة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية وعليه فان الشركة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد.
- الشركة تمثل نظاما مفتوحا، لذا فان قدرة أدارة الشراء في أداء إعمالها يزيد من قدرة إدارة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية الصحيحة وبالجودة الصحيحة بعيدا عن العيب، ولذا فان كل تحسين في أداء إدارة الشراء يزيد من كفاءة أدارة الإنتاج.
- تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أم المواصفات وهذا يزيد من التكاليف، لذا فان إدارة الشراء تستطيع ان تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل كلفة وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تبالغ الإدارة المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطا لما يستجد من الظروف وتحوطا يحل في طياته المغالاة.

» ثالثاً: أهداف الشراء:

تنوعت الأهداف التي يراها الكتاب إلا إن هذا التنوع يعكس لنا سـمة وظيفة الشراء وأهميتها في كل الشـركات الإنتاجية والخدمية، فحـدد (*Pooler,et,.al,2004,7*) أهداف وظيفة الشراء بالاتي:

١. الحصول على الجودة الصحيحة بالكلفة الصحيحة.
٢. دفع الأسعار المرتفعة إلى الحد المعقول، والتفاوض وتنفيذ جميع التزامات الشركة.
٣. لتطوير مصادر التوريد المناسبة والحفاظ على علاقات جيدة معهم.
٤. لضمان الأداء الكفء للمورد، وأحيانا من خلال السـعي لتحسين العمليات عبر الحدود بين الشركاء التجاريين.
٥. لتحديد مواد ومنتجات جديدة وأفضل.
٦. الحفاظ على المخزون في جميع أنحاء سلسلة التوريد بحيث تصل إلى التنسيق الكامل مع احتياجات الشركة.
٧. لتنفيذ برامج للحد من الكلفة الإجمالية للمشتريات وباستمرار. لتطوير ضوابط وإجراءات فعالة.
٨. للحفاظ على تكاليف التوريد تكون في الحد الأدنى متوافقة مع الأداء الأمثل.

في حين حدد (*Feinstein&Stefanelli,2007,140*) الأهداف العامة للشراء بالاتي:

أ. **استمرارية التوريد:** الشـراء يتطلب تنفيذ عدد من الأنشطة لتلبية الاحتياجات التشـغيلية للزبائن الداخليين، وهو الدور التقليدي لوظيفة الشراء، والمشتريات تدعم احتياجاتها من خلال شـراء المواد الخام، والتجميعات الثانوية وإصلاح وصيانة الوحدات، والخدمـات، وهي يمكن أن تدعم أيضـا متطلبات التوزيع

المادي للمراكز المسؤولة عن التخزين وقطع الغيار أو المنتجات تامة صنع إلى الزبائن النهائيين والشراء يدعم الجهات الهندسية والفنية، وخاصة خلال تطوير المنتجات الجديدة والاستعانة بمصادر خارجية للعمليات الرئيسة.

ب. **إدارة عملية الشراء بكفاءة وفاعلية:** فالشراء يجب إدارة عملياته الداخلية بكفاءة وفاعلية عن طريق الاتي:

١ .تحديد مستويات التوظيف.

٢ .التطوير والتمسك بالميزانيات الإدارية.

٣. توفير التدريب المهني وفرص النمو للموظفين.

٤ .إدخال الشراء بالأنظمة التي تؤدي إلى تحسين رؤية الإنفاق، وقوائم الدفع، ورضا الزبائن.

ت. **تطوير أساس لسلاسل التوريد:** واحدة من أهم أهداف وظيفة الشراء هي الاختيار، والتنمية، وصيانة سلاسل التوريد، وهي العملية التي وصفت في بعض الأحيان تطوير أساس لسلاسل التوريد. والشراء يتوجب عليه مواكبة الظروف الحالية في أسواق التوريد لضمان:

١ .اختيار الموردين القادرين على المنافسة.

٢ . تحدد موردين جدد من الذين لديهم قدرة للحصول على أداء ممتاز مع تطوير علاقات أوثق مع هؤلاء الموردين.

٣.تحسين العلاقة مع الموردين الحاليين.

٤ .البحث عن موردين جدد للتنافس من خلالهم.

وعند قيام الشركة بهذه المتطلبات فان ذلك يمكنها من تحسين مزايا الأداء والمتمثلة في خفض كلفة المنتج، وتحسين الجودة والمتانة، والتسليم في الوقت الصحيح، فضلاً عن تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة.

ث. **وضع أهداف تكون منحازة لأصحاب المصالح الداخليين:** حافظت الصناعة في الولايات المتحدة تقليديا على الهياكل التنظيمية التي أدت إلى محدودية التفاعل عبر وظيفة الاتصالات وعبر الحدود خلال تسعينيات القرن العشرين، والحاجة إلى علاقات أوثق بين الوظائف أصبحت واضحة ويجب التواصل عن كثب مع الجماعات الفنية الأخرى، والتي هي الزبائن الداخليين والتي تسمى أحيانا بأصحاب المصلحة، الذين لديهم حصة كبيرة في فعالية أداء الشراء. وإذا كانت المواد التي يوردها المورد غير مطابقة للمواصفات فأنها تسبب مشاكل في التصنيع، وبالمثل قد تنفق إدارة التسويق مبالغ كبيرة على الإعلان والترويج، لذلك يجب التأكد من أن السعر التنافسي يمكننا من الحصول على الخدمة المناسبة من أجل تحقيق هذا الهدف، ويجب على إدارة الشراء تطوير علاقات إيجابية وتفاعل وثيق مع المجموعات الوظيفية الأخرى، بما في ذلك التسويق، والتصنيع، والهندسة، والتقانة، والتمويل.

ج. **دعم غايات الشركة وأهدافها:** ولعل الهدف الأهم لنشاط الشراء هو دعم الأهداف والغايات التنظيمية للشركة ورغم أن هذا يبدو سهلا، إلا انه ليس دائما يحصل تطابقاً بين الأهداف الشرائية والأهداف التنظيمية وهذا الهدف يعني أن عمليات الشراء يمكن أن تؤثر مباشرة (سلبا أو إيجابا) على الأداء الكلي لذا فأن عمليات الشراء يجب أن تهتم بها التوجيهات التنظيمية. على سبيل المثال، دعونا نفترض شركة لديها هدف الحد من كمية المخزون عبر سلسلة التوريد فان نشاط الشراء يمكن أن يعمل مع الموردين لتوفير كميات أصغر مما يؤدي إلى خفض المخزون. و مثل هذه السياسات سوف تظهر مع تحسن في الميزانية العمومية للشركة وبيانات الدخل في القيام بذلك، والشراء ويمكن التعرف عليها باعتبارها رصيدا استراتيجيا أن يوفر ميزة تنافسية قوية في السوق.

وذكر (*Oladele, 2010,4*)إنّ الهدفَ الأساســي لوظيفة الشراء تحسين الأرباح، وتطبيق الأفكار الجديدة لتحســين منتجات الشــركة ولكي تنجز هذه الأهداف يجب مراعاة ما يأتي:

- خفض كلف المواد وإزالة عناصر الكلف في عملية الشراء..
- الكشف عن موادَ بديلة أكثر اقتصادياً.

****

المبحث الثاني

أبعاد التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*)

ويتضمن هذا المبحث المحاور الأتية:

« أولاً: التزام الشراء بالجودة الصحيحة

أ. **مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة:** إن مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة يتباين اذ تعددت الآراء حول هذا المفهوم والذي استحوذ على اهتمام العديد من الكتاب لما له من أثر في تحسين واقع وعمل الشركات عامة، والصناعية بخاصة. فيرى الباحثان ضرورة استعراض آراء عدد من الكتاب بصدد مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة حيث ذكر (*George, 1999, 6*)انهُ من الضروري في بادئ الأمر تحديد جودة المواد المشتراة وهذا ما يقوم به العاملون بالبحث والتطوير والتصميم والمشتريات وغيرها وان إدارة المشتريات تتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية في هذا المجال لتامين احتياجات الشركة وهذا يساعد في تقديم منتجات بالجودة التي يحتاجها الزبون. ويؤكد (*Thomas,1999, 204*) أن جودة الشراء تعني ضمان استمرارية توريد وتوفير المواد من المورد إلى الشركة بالجودة المطلوبة، والبحث عن مصادر بديلة للتوريد بالجودة الصحيحة وبأقل الكلف. وأشار (*Slack, et.al, 2001, 417*) إلى ان الشراء بالجودة الصحيحة هو المسار الذي يتم من خلاله شراء وتوفير ما تحتاجه الشركة لتنفيذ أعمالها والوصول إلى مستوى الجودة المطلوب وهذا يتم من خلال برامج تعمل على تحسين الجودة والذي يُعدّ أداة مراقبة لتحسين مستوى الجودة، وقدرة الموردين على توفير المواد بالجودة المطلوبة. ويرى (*Mark,2001, 10*) أن من المفاهيم الحديثة مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة اذ يركز على مقومات

جودة الشراء وحسب المعايير القياسية وتخدم هذه المقومات مجموعة من العمليات والزبائن. وحدد (*Beler,2001,1*) إن من أساسيات إدارة الشراء في أي شركة الحصول على ما تحتاجه الشركة لعملياتها من المواد بالجودة الصحيحة والسعر الصحيح وهو مرتكز لضمان علاقة إدارة المشتريات بالمورد. وفي السياق نفسه ذكر (*Steve,2003,1*) ان جودة الشراء الصحيحة هي ما يتم توفيره من المواد أو الخدمات اللازمة بالجودة التي تحتاجها عمليات الشركة لإنتاج المنتجات بالجودة المطلوبة. واتفق (فاتح، ٢٠١١، ٢٠-٢١) مع (عقيلي واخرون،٢٠٠٤، ١٦٣) الى ان افضل جودة ذلك المستوى الذي يمكن الحصول علية بالكلفة المناسبة لإشباع الحاجة أو لمقابلة الغرض الذي من آجلة تشترى المواد أي ان مفهوم الجودة هنا منسوب إلى ملائمة والى إمكانية الحصول على المستوى المطلوب والى الكلفة النهائية. وأشارت (كشمولة، ٢٠٠٧، ٧) إلى ان الشراء بالجودة الصحيحة هو فلسفة فكرية وتطبيقات ميدانية لها من قبل إدارة الشركة على النحو الذي يضمن لها توفير الاحتياجات الصحيحة من المواد تحقيقاً لأهدافها. ويرى(موسى وحسين، ٢٠٠٨، ١٣٣) انه قدر تعلق الأمر بإدارة المشتريات ان الجودة بشكل عام تعني ملائمة الصنف للقيام بالوظيفة التي اشتري من أجلها أما في لغة المشتريات فتعني عادة الجدارة والامتياز وهما مرتبطان بعنصرين أساسين هما الملائمة والكلفة وليس السعر. وفي الاتجاه نفسه ذكر (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠، ٤٣) ان الجودة الصحيحة مدى ملائمة الجودة المنتج للغرض الذي ستستعمل لأجله، فقد تكون جودة العالية ضرورية لاستخدام معين، وقد تكون جودة متوسطة ملائمة لاستخدام معين، ولذا فان التعبير المتضمن الجودة الصحيحة أكثر دقة من الجودة العالية. وعرف الجودة (*Oladele,2010,37*)الالتزام بالمواصفات التي تؤدي إلى المنتج، والتي تقابل توقعات الزبون وليس عدد الميزّات أَو درجة تطوّر المنتج. ويرى (العدوان وأخرون، ٢٠١٠، ٥٨) أنها افضل جودة يتم الحصول

عليها من المواد الخام متمثلــة في خصائصها، وهــذه الخصائص منها الطاقة الإنتاجية، المتانــة، الصلابة، الاســتخدام الاقتصادي، وعــادة يرتبط مفهوم الجودة بالسعر، لان الزبون يقوم دوما بالبحث عن أعلىٰ جودة وبأقل الأسعار من خلال مصادر التوريد المتاحة له. وذكر (البكري، ٢٠١١، ٤٣٧) ان الشراء بالجودة الصحيحة تعني توافق المواد المشــتراة مع إمكانات وقدرات الشركة وخصائص الإنتاج الذي تعتمده في مســار عملها، والأهداف الموضوعة من قبل إدارة الشــركة. وذكر (القطب واخرون، ٢٠١٢، ٦٥) ان الجودة بالشــراء هي الحصول علىٰ أفضل مســتوىٰ من المادة بأقل كلفة، وترتبط الجودة دائماً بموازنة الشركة لان هناك اعتبارات فنية تدخل بها واعتبارات اقتصادية متعلقة بالكلفة الخاصة بالتصميم والإنتاج.

ومن خلال ما تقدم يــرىٰ الباحثان إن الشــراء بالجودة الصحيحة هــي افضل جودة للمواد المشتراة والتي تسعىٰ الشــركة للحصول عليها من خلال استخدام خصائص تلك المواد سواء كانت مواد خام أم تحت الصنع أم تامة الصنع بما يناسبها من حيث الاعتبارات الفنية والاقتصادية التي تحقق أهدافها.

ب. **أهمية الشــراء بالجودة الصحيحــة**: إن وظيفة الشراء وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المســبق للحصول علىٰ المواد الخام وغير تامة الصنع والمصنعة وكافة المواد التــي تدخل في أعمال الإنتاج والمعــدات والآلات وقطع الغيار، وكافة مســتلزمات الشــركة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها علــىٰ أكمل وجه، والمســاهمة في تحديد كميات الشراء، واختيار مصادر الشــراء الصحيحة وما يرتبط بذلك من متابعة التوريد... وغيرهــا، ولعل ابرز دور هنا تقوم به هو التأكد من توفر الجودة الصحيحة في المواد المشتراة والتي لا تقل أهمية عن أية وظيفة أخرىٰ تؤديها إدارة الشــراء (العتيبي واخرون، ٢٠٠٩، ٢٢٢). وذكر (*Yang,et.al,2010,158*) ان الجــودة تأخذ دورا هاما عند دراســة العلاقــات التي تكون

بين الزبائن والشـركات ويمكن ان تتطلـب عدد من الإبعـاد مثل،الثقة،التزام، ورضا الزبون، وكلها تؤثر بشـكل إيجابي في السلوك الشـرائي للزبائن. ويرى (المسـعودي، ٢٠١٠، ٣٠-٣١) ان الجودة أصبحت إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضـر، إذ كانـت الإدارة بالماضي تعتقد ان نجاح الشـركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وارخص، ثم السعي لتسويقها في الأسـواق، وتقديم خدمات للزبائن بعد بيع المنتجات من اجل تصليح العيوب الظاهرة فيها،وفي نفس الاتجاه فان جودة المنتجات تعد ذات أهمية استراتيجية للشـركة والبلد التي تمثله، فجودة المنتجات وأسـعارها وعرضها بشكل متاح للجميع كلها عوامل تحدد الطلب. وحدد (*Kedström,et.al,2005, 23*) ازدياد أهمية الربط بين الجودة والشـراء ومدى مساهمته كنسـبة مئوية من المنتجات النهائية التي تم شـراؤها، وعندما تصدر الشـركة مواصفات المنتج الذي يجب أن تصنع من قبل المورد، فان إدارة المشـتريات لابد لهـا ان تؤمن فهم المورد للمواصفات، ويمكن للشركة تقييم الموردين على أساس الجودة.

ومن ما سـبق يرى الباحثان ان الجودة الصحيحة من الالتزامات المهمة والأساسـية لإدارة الشـراء والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الشـركة بإنتاج منتجات ذات جودة صحيحة وملائمة للزبائن.

ت. **طرق تحديـد الجـودة:** بعد تحديد مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة وما تحمله من أهمية لدى الشـركات فلابد مـن تحديد الطرق الصحيحة التي تسـاهم في تحديدها ومن أهمها:

١. **التوصيف بالعلامات التجارية:** يعتمد هذا التوصيف على شـراء المواد باستخدام العلامة التجارية أو الاسم التجاري دون التعرض لذكر المواصفات، ويتم الاعتماد على هذه الطريقة في حالات عديدة منها:(المشاقبة واخرون، ٢٠١٠، ٦٠)

- صعوبة تحديد المواصفات بدقة.

- إذا كانت المواد تحميها براءة اختراع.
- إذا كان من الصعوبة أجراء الفحص الكامل عند استلام المواد.
- إذا إصر على طلبها رجال الإنتاج والتصميم.
- إذا كانت الكميات المطلوبة صغيرة ولا مبرر لتوصيفها.

٢. **التوصيف وفق الخصائص الكيماوية والطبيعية**: وتعد أولى الممارسات في التوصيف وتتضمن ذكر محتوى المادة وتركيبه ومدى قدرته على إشباع الحاجة بعد مقارنة السعر الذي عرضة الموردون مع جودتها (عبيدات وشاويش، ٢٠١٠، ٤٨).

٣. **التوصيف بالرتب**: هي طريقة يتم من خلالها مقارنة مواصفات مادة معينة بمعايير متعارف عليها، لذلك ما على الشركة ألاّ إن يقوم بتحديد الرتبة التي يرغب بالحصول عليها ويقوم عندها المورد بتوفيرها له ضمن الرتبة التي تم الاتفاق عليها (أبو سعده، ٢٠٠٩، ٢٣٢).

٤. **التوصيف بالعينات**: وهي طريقة معروفة في تحديد الجودة وهناك شبة اتفاق بين الكتاب والمختصين على تسميتها بطريقة الرجل الكسول إذ بموجبها ترسل وظيفة المشتريات عينة من الصنف المطلوب إلى المورد، وتطلب منه إن يرسل إلى شركتها كمية معينة مطابقة لمواصفات العينة المرسلة (ارتيمه واخرون،٢٠١٢، ٦٧). وفي نهاية الاستعراض لطرق تحديد الجودة، يجب الإشارة إلى إن الشركات قد تستخدم أكثر من طريقة من الطرق السابقة وغيرها، ويعتمد اختيارها للطريقة على أنواع الأصناف المطلوبة وأهميتها فيما يخص المادة المنتجة كعامل أساس يحدد قرار الشراء ومهما اختلفت طريقة تحديد الجودة ألا إن الحقيقة التي يجب إن يضعها رجال الشراء إمام أعينهم هي إن هدف الشراء السليم هو ضمان الحصول على الجودة الصحيحة والسعر الصحيح (الموسوي وأخرون، ٢٠٠٤، ١٧٣-١٧٤).

» ثانياً: التزام الشراء بالسعر الصحيح

أ. **مفهوم السعر الصحيح**: تهتم إدارة الشـراء في كافة الشـركات بالعمل على توفير المواد بأحسن الأسـعار لان الأسعار ذات علاقة مباشـرة بالتكاليف التي سـتؤثر في نهاية الأمر على ربحية الشـركة، ولهـذا يشـير (*Roberta, 1998, 379*) إلى أن كثيراً من الشـركات تلجأ إلى خفض كلفتهـا من خلال التحديث المسـتمر المتواصل للبيانات بين الموردين والزبائن، وبذلك فـإن الاهتمام بعملية التحديث من قبل المورد يسـهل من حصولها يومياً، وإن الزبائن يدفعون فروق أسـعار مقابل التوريدات اليوميـة المنتظمة بدل التوريدات الأسـبوعية، وهذا يعمل على تقليـل الحاجة إلى المسـاحة المخزنية، وبذلك سـتنخفض التكاليف. وأوضـح (*Steve, 2003, 6*) أن السـعر الصحيح للمـواد المطلوبة تسـتند إلى اسـتخدام المواد الصحيحة للعمليات فبعض المواد قد لا تناسـب طبيعة المكائن المستخدمة داخل الشـركة أو أنها تحتاج إلى معاملة خاصة عند الإنتاج، وبعضها الآخر أكثر ملائمة فيما يخص المكائن الموجودة، كذلك توثق الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالعاملين وأيضا الموردين وعملية التفاعل سوياً. وحدد (العبدلي واخرون، ٢٠٠٤، ١٤٢) القصد بالسـعر الصحيح هو اقل سعر ممكن ان تشتري به الشـركة، أو اقل كلفة يمكن ان تتحملها الشركة في النهاية، ويضمن معه تزويدهـا باحتياجاتها من المواد والتوريـدات المختلفة بالكميات المطلوبة وفي المواعيد وبالمواصفات المقررة، دون تعرض عملياتها الصناعية والتجارية للتوقـف، وبالقدر الذي يضمن لها تحقيـق الربح الصحيح، وكذلك يكفل للبائع ربحاً مناسـباً من اجل اسـتمرار العلاقة الطيبة بين الزبون ومصادر التوريد. وعرف (*Killenberg,et.al,2006, 54*) السـعر على أنـه المبالغ التي سـتدفع للحصول على منتج معيـن. ويـرى (*Nicosia&Moore,2006,39*) ان السـعر الإجمالي لشـراء المنتجات يعد أمر أسـاس لاتخاذ قرارات الشراء

ولأبحاث السوق والسـعر هو الثمن الذي يهتم به المورد عند شراء منتج ما فيما يخص بعض المنتجات، ويضيف ان السـعر يمكن ان يشـمل جميع التكاليف المتكبدة من قبل الزبون قبل وأثناء وبعد الشـراء. وحددت (كشمولة، ٢٠٠٧، ١٦) ان سعي الشـركات للحصول على المواد التي تحتاجها بكلف مناسبة تعد من المسؤوليات الأساسية لإدارة الشراء، حيث تتوقع إدارة الشركة منها أن تبذل الجهد الصحيح، وبما يؤدي إلى شراء الاحتياجات بالكلفة الصحيحة لتخفيض كلفة المشتريات بشـكل عام، باعتبار أن كلفة الشراء هي أحد العناصر الأساسية لإدارة الشراء في أداء مهمتها وأسـاس نجاحها، إذ أن الكلفة الصحيحة للشراء هي من العوامـل المدعمة للمركز الاقتصادي للشـركة، وإعطائها فرصة أفضل لتقديم منتجاتها بأسـعار تناسـب القدرات الشـرائية للزبائن، ومن ثم تحقيق أرباح أكثر مما يعطي الشـركة قدرة أكبر على المنافسـة والبقاء والنمو في عالم الأعمال. وأوضح (موسى وحسين، ٢٠٠٨، ١٥٨) ان السعر الصحيح يقصد به هو السعر الذي تستطيع الشركة دفعة بحيث تكون جدوى النفع اكثر من الكلفة. وذكر(*Shari, 2009, 5*) ان السـعر من وجهـة النظر الاقتصاديـة يمثل التعبير النقدي لقيمة المنتج، وكلما كانت قيمة المنتج عالية فأنها تشـير لارتفاع سعره. وفي الاتجاه نفسـه ذكر(المرسـى وإدريس، ٢٠٠٩، ٢٣٨) ان السعر الصحيح يعني اقل الأسـعار الممكنة أو المتاحة دون إن يوثر ذلك على مواصفات المواد المـوردة أو معايير أدائها المتوقعـة، وبما يضمن كذلك إمكانيـة تلبية حاجات الجهات الطالبة بالكميـات المطلوبة وفي الوقت المحـدد. وأوضح (*Christ, 2009, 10-11*) ان السـعر فيما يخص المشـتري الصناعي يمثل مجموع النقود التي يدفعها بهدف الحصول على مجموعة من المنافع سـواء للاسـتخدامات الخاصة أو للاسـتخدام الصناعـي. وذكر(البكري، غير مـؤرخ، ١٦٨) انه يتم شراء المواد المطلوبة وعلى اختلاف أشـكالها بأفضل الأسعار الممكنة مقارنة بالجودة الصحيحة المرغوبـة في الحصول عليها. ويرى (شـاويش وعبيدات،

٢٠١٠، ٥٦) انه السـعر الذي يكون عادلا أو مناسـباً أو ملائمـاً للدرجة التي تجعل كل من الزبـون والبائع يقبله، ولا شـك إن مندوب الشـراء لا ينظر إلى انخفاض السـعر دون النظر لجودة المادة ومدى ملائمتها لاستخداماتها، وبهذا لا يكون بالضرورة اقل الأسعار فقد يسـتطيع المورد عرض اقل الأسعار ولكن على حسـاب العناصر الأخرى كالجودة والوقت الصحيح. ويرى (الصميدعي ويوسـف، ٢٠١١، ٢٠٥) ان السـعر الصحيح يمثل انعـكاس أو تعبير لقيمته خلال فترة زمنية معينة، والتي تجسد منافع الاستخدام للإيفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية. وذكر (فاتح، ٢٠١١، ٢٢) ان السعر هو القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة. وأوضح (النسور، ٢٠١٢، ٢٩٥) ان السـعر هو القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها الزبـون مقابل الحصول على المادة، وعليه يتضمن مفهوم السـعر الكلفة المالية المباشرة التي يدفعها الزبون، كما ويتضمن القيمة العينية التي تشمل الجهد النفسي والبدني والعقلي المبذول مقابل الحصول عليها.

واتسـاقاً مع ما سبق يرى الباحثان ان الشـراء بالسـعر الصحيح من المسؤوليات المباشـرة لإدارة المشتريات والتي تسـعى هذه الإدارة للوصول إلى السـعر العادل الذي يكون ملائم للطرفين وان يكون منخفضاً أي اقل الأسـعار ولكن ليس على حساب بعض المواصفات بما يلبي احتياجات الشركة.

ب. **أهمية الشراء بالسعر الصحيح:** لا احد يستطيع أن يتجاهل أو ينسى كلمة السعر في حياته اليومية سواء شركات أم أفراد وحتى الدول وترتيباتها كونه العنصر الذي يرافق أي نشـاط اقتصادي. حيث حدد(*Pooler,et.al,2004,123*) عند دراسـة الأسعار، والنظر في مسألة السـعر الصحيح ينبغي تحديد ماهيته وأهمية وما هو الغرض منه؟ والسـعر هو القيمة النقدية التي تقدر الشركة على تملك عنصر من العناصر، وهو مبلـغ مقبول لكلا من البائع والزبون. وتكـون هناك مجموعة من

القيم التي من شأنها تلبية تعريف السـعر، وهذه المجموعة من الأسعار الممكنة مقبولة لـكلا الطرفين أن يجعل من التفاوض ممكن وضروري. والسـعر الثابت لفترة محددة من الوقت هو عادة ما يكون أفضل للشـركة، وان تصاعد الأسـعار أو "السعر في وقت الشحن" والعروض "زائد من حيث الكلفة ينبغي عادة يمكن تجنبها باستثناء ظروف معينة، مثل الاسـتثناءات من قبل الزبائن والموردين وبما يحقق وفورات حقيقية لكلي الطرفين علىٰ أسـاس المرابحة. ولذلك فان أهمية الشراء بالسعر الصحيح كونه يعَّد من دون شك من مسؤوليات وظيفة المشتريات الأساسية، حيث تتوقع إدارة الشـركة منها أن تبذل الجهد بالقدر الذي يفي بشراء الاحتياجات بأفضل الأسـعار، لتخفيض كلفة المشـتريات بشـكل عام باعتبار أن سعر الشراء هو العنصر الأساس لوظيفة المشـتريات في أداء مهمتها ومحور نجاحها، لان الكلفة المنخفضة للشـراء مـن العوامل التي تدعم مركز الشـركة الاقتصادي، وعرض إنتاجها بسـعر منخفض ومن ثم تحقيـق أرباح اكبر، لذلك يمكن القول انـهُ ما من احد ينكر أهمية السـعر في عملية الشـراء، ألا انه يجب التنويه ان السعر المنخفض ليس هو هدف وظيفة الشراء فقط، فالسعر من ضمن العوامل أو المقومات الرئيسـة لنجاح وظيفة الشـراء، وذلك إلىٰ جانب الجودة والتسليم في الأوقات المحددة وضمان التوريد... وغير ذلك وعلىٰ نحو أخر فان السعر يؤخذ في الاعتبار بعلاقة مع عدد كثير من العوامل الأخرىٰ التي تستهدف كفاءة التشـغيل الاقتصادي للشركة (الموسـوي وأخرون، ٢٠٠٤، ١٨١). وفي السياق نفسه ذكر (الجياشـي، ٢٠٠٧، ١٤) ان السـعر يعد بمثابة المصدر الذي تحقق الشـركة من خلاله العوائد والأربـاح حيث يعد من وجهـة النظر المالية للشركة المدخل الذي يجلب معه هامشـا معينا وهو مكافأة لها علىٰ ما قامت به من اجل تقديم المنتج، كما ان السـعر الصحيح بمثابة الإشـارة إلىٰ الشركة فيما يخص جودة المنتج. وتتمثل أهمية السعر للخدمة المالية للمشتري كزبون نهائي أو شركة وهي: (البكري والرحموني، ٢٠٠٨، ٣٢٥)

١. يعبر السعر عن مقدار الكلفة التي يتحملها الزبون نظير اقتناء أو انتفاعه من الخدمة المالية له، وقد تكون الكلف مباشرة ومرتبطة بتقديم الخدمة المالية ذاتها أو غير مباشرة ولكنها ترتبط بالخدمة والانتفاع منها.

٢. يعبر عن قيمة الخدمة المالية المقدمة والمرتبطة بذات الوقت مع مستوى الأداء المتحقق في تقديم الخدمة أو سمعة ومكانة الشركة المالية.

٣. العديد من الخدمات المالية يعبر السعر المحدد لها عن مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة، وذلك من خلال العلاقة بين السعر والجودة للخدمة، فان الجودة وتقييمها من قبل الزبون تكون صعبة ومعقدة في كثير من الأحيان، ومتباينة بحسب وجهة نظر ملتقييها أو مقدمها أو ما موضوع لها أساسا من معايير معتمدة في تقديمها.

٤. التأثير الذي يمكن أن تحدثه الأسعار على القوة الشرائية لدى الشركات، حيث كلما زادت القوة الشرائية لدى الشركة كان الخطر الناجم عن الأسعار اقل تأثيراً علية والعكس صحيح.

وذكر (زويلف والعلاونة، ٢٠١٣، ٩٧) ان من المسلم به عدم وجود مجموعة من العوامل المحددة التي يمكن استخدامها من قبل البائع والزبون لتحديد السعر المناسب رغم أهمية ذلك وكما ان السعر يفقد أهمية قيمته إذا لم يؤمن المستوى المطلوب من الجودة ودقة التسليم في المواعيد ويضمن تدفق المواد وذلك ان تحديد السعر الصحيح يأخذ في الحسبان كل ذلك.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان للسعر أهمية بالغة في تحقيق أهداف الشركة من خلال الوصول إلى الكلفة المناسبة ولكن ليس على حساب الجودة بما يلبي حاجات ورغبات الزبائن.

ت. **العوامل المؤثرة على تسعير (المواد) المنتجات:** يجب على وظيفة الشراء القيام بدراسة الأسواق وتقييم الأسعار التي يعرضها المورد من حين لآخر، إن طبيعة المواد والمنتجات تفرض العديد من العوامل التي تؤثر على التسعير وهي: (*Ghosh, 2006, 252-256*)

١. عدد البائعين المختصين(المنافسة).

٢. مستوى التقنيات والتقانة المستخدمة.

٣. خصائص وجودة المواد.

٤. قيمة المواد.

٥. نوع المادة أو المنتج: قياسية كانت أم مصنعة أو السلع الرأسمالية والمعدات.

٦. الأرباح.

٧. مخاطر الشراء واختيار الموردين: وهي الاختيار المنخفض للموردين للأجزاء المعيارية وكذلك الوسط العالي لصناعة الأجزاء والارتفاع العالي فيما يخص السلع الرأسمالية والمعدات.

٨. جودة الشراء للمشتري: وهي تكرار الشراء واستخدام المنتج وكذلك دورة حياة المنتج.

٩. جودة الخدمة ومدى الحاجة إليها: وهذه الخدمات قبل الشراء وأثناء الشراء وبعد الشراء.

وذكر (*Oladele, 2010,13*)ان العديد من العوامل تؤثر على السعر الصحيح وهي:

- الفهم الواسع للسعر الصحيح ويكون معروف لدى البائع والمشتري والزبائن.
- يجب أن يكون الزبون قادر على شراء المواد بالسعر الذي يجعل من الممكن بيع المنتج يوفر الربح لدى البائع.

- الزبون يجب ان يأخذ بالاعتبار ثقة البائع وفي بعــض الحالات يكون راغباً لدفع أكثر بعض الشيء للخدمة الأفضل في الجودة والتسليمِ.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السـعر وهــي: (الزعبي وعزام، ٢٠١٢، ٢٢٨)

١. الكلفة والسعر.

٢. الكمية المشتراة.

٣. المنافسين.

٤. زيادة المعروض من المواد المنتجات.

٥. التفاوض مع الموردين.

٦. أنواع المواد المشتراة: وهي المواد الخام والمواد النمطية والمواد الخاصة.

٧. الجوانب الأخرى للشراء وتشمل:

- عناصر الخدمة والضمان.
- مواعيد التوريد.
- الجودة.
- المواصفات.
- الكمية.
- الخدمات الفنية.

وفي الاتجاه نفســه فأنه يجب على وظيفة الشــراء في الشــركة القيام بدراسة الأسواق وتقييم الأسعار التي يعرضها المورد من حين لآخر. وهناك اعتبارات يمكن من خلالها تحديد السعر الصحيح ومن أهم هذه الاعتبارات الاتي:(القطب وأخرون، ٢٠١٢، ٦٧-٦٨).

١. الجودة: تلعب دور في ارتفاع وانخفاض سعر الشـــراء، فكلما كانت المادة ذات جودة صحيحة كلما كان الســـعر أعلى، وهناك بعض المـــواد والمنتجات ذات المواصفات الخاصة فالعلاقة طردية.

٢. الخدمة: السعر يعتمد على مستوى الخدمات الذي يقدمها المورد للزبون والتي تبدأ مـــن إصدار أمر التوريـــد والشـــحن والتغليف والنقل حتى وصـــول المواد والمنتجات للزبون، كل ذلك يكون مرتبط بأســـعار يعرضها المورد للمشـــتري، فمثلا خدمات ما بعـــد البيع من أعمال الصيانة وتركيـــب والتوصيل، كلما كانت الخدمة المقدمة جيدة كلما كان السعر مرتفعاً.

٣. الكمية: كلما كانت كمية الشراء قليلة كان الســـعر أعلى بعكس أن تكون الكمية المشتراة كبيرة سيكون السعر اقل، مع إمكانية حصول الزبون على خصم الكمية، كل ذلك في حساب المورد.

٤. العرض والطلب: وحســـب النظرية الاقتصادية أن الأســـعار تميل إلى الارتفاع في حالة كون العرض اقل من الطلب، وهنا يســـمى السوق بسوق البائع اذ يجب على وظيفة الشراء الاستفادة من قانون العرض والطلب في معرفة أذا كان السعر المعروض من قبل المورد مناســـبا آم لا، فمن مهام وظيفة الشراء في هذه الحالة أن تكون على اتصال دائم ومستمر بالســـوق، لمعرفة اتجاه العرض والطلب في الأسعار في ظل الظروف الاقتصادية والسياسة التي تعيشها المواد والمنتجات.

٥. الخصومات: وهي مجموع مـــا يمنحه المورد للمشـــتري (الزبون) ويجب على وظيفة الشـــراء إن تنظر لذلك حين تقوم بتقييم الأسعار، وتحديد السعر الصحيح ومن اهم أشكال الخصومات:

أ. الخصم التجاري.

ب. خصم الكمية.

» ثالثاً: التزام الشراء بالوقت الصحيح

أ. **مفهوم الشـراء بالوقت الصحيـح:** يمثل مفهوم الشراء في الوقت الصحيح احد المفاهيم الحديثـة التي ازداد الاهتمام بها في السـنوات الأخيـرة حيث أصبح هذا المفهوم محـورا للكثير من الدراسـات، وقد بدأ تطبيق هـذا المفهوم في الشـركات والمصانع اليابانية وأثبتت التجارب دوره المؤثر في مجالات الإنتاج والشـراء. ويعدَّ الشـراء بالوقت الصحيح من المهام الأساسـية لإدارة الشراء في توفير احتياجات الشـركة ولذلك تباينت الآراء حول مفهوم الشراء بالوقت الصحيح. وبيـن (*Chung & Bakar 2001,3*) ان الشـراء في الوقت الصحيح هو فلسـفة للسـيطرة على الخزين من خلال تأمين المواد في الوقت والمكان الصحيحين وبالكمية الصحيحة للإنتاج. ويـرى (*Mesfin,2007,13*) ان الوقت الصحيح هو احد الوظائف المهمةِ لتوريد المـواد من خلال جداول الإنتاجِ أي عند الحاجة إليها دون تحمـل كلف تخزين والتأثيرات الغير مناسـبةَ أيضاً منها السعر، أو قد يعني الوقت الصحيح وصول المواد المشـتراة عند الحاجة اليها. وذكر (موسى وحسين، ٢٠٠٨، ١٦٣) ان المقصود بالوقت الصحيح هو بيان أو تحديد انسـب وقت يجب ان تصل فيه المادة أو المنتجات إلى مخازن الشركة وتكون جاهزة للاستخدام أو الاسـتعمال في ظل العوامل الداخلية وإمكانيات الشـركة. وأوضحت (اليعقوب، ٢٠٠٩، ١٣) انه توفير ما يلزم للإنتاج من مواد عند الحاجة إليها وفي اللحظة نفسها، وتلك السياسـة تقود إلى الوصول إلى ما يعرف بالمخزون الصفري في فلسـفة نظام الوقت المحـدد لـ(*JIT*) وللوصول إلى ذلك لا بد من اعتماد موردين ملتزميـن. وذكر (*Oladele, 2010,5*)على ان الوقت الصحيح هو توقيت الشـراء أي تحديد حاجات نظام الإنتاج في الشركة مثلاً تحديد وقـت كمية الطلب. ويرى (المشـاقبة وأخـرون، ٢٠١٠، ٧٣) ان الشـراء بالوقت الصحيح يقصد به الشـراء الذي يتم فيه توريـد المواد، والذي

يتناســب مع برنامج الإدارة الطالبة لهــا، وفي نفس الوقــت يضمن عدم تعطل الإنتــاج أو تأخيره، فعدم الشــراء في الوقــت الصحيح قد يؤدي بالشــركة إلى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناســبة وبالآتي زيادة الكلفة على الشركة، الأمر الذي من شانه الأضرار بالموقف التنافسي لها. وأوضح (*Ozalp, et.al, 2010,41*) ان الشــراء في الوقت الصحيح هو مفهــوم جديد ويمكِن أَن يعرّف كتطبيق لفلسفة إدارةِ الوقت الصحيح مــن خلال أربعة أجزاء رئيسية في الشــراء وهي: خدمات زبائن، ومعالجة الطلبِ، وإدارة المخزون، وإدارة النقلِ. وأكد (الكردي واخرون، ٢٠١٠، ١٢٢) على انــهُ يمثل مفهوم العلاقة المصنفة لارتباط نشــاط أو حدث معين بنشــاط أو حدث أخر ويعبر عنة بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل. وفي الســياق نفســة أوضح (*Ozalp, et.al, 2010,42*) ان الوقت الصحيح يؤثر على الشركة بشــكل عام ووظيفة الشراء بشكل خاص. وذكر (البكري، ٢٠١١، ٤٣٨) إن الشــراء بالوقت الصحيــح يقصد به التوقيت الزمني الصحيح في حصول الشركة على احتياجاتها من المواد المشتراة. ويرى (فاتح، ٢٠١١، ٢٣) ان الشــراء بالوقت الصحيح هو الوقت الذي يتم فيه توريد المســتلزمات والتي تتناســب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان الشــراء بالوقت الصحيح هو تحديد الوقت الذي يناســب الشــركة في تلبية احتياجاتها من المواد الخام وغير تامــة الصنع والمصنعة للوصول إلى أهدافها ويتطلب ذلك القيــام ببناء علاقات وثيقة مــع الموردين بما يضمن الوصول لتلك الأهداف.

ب. **خصائص سياسة الشراء في الوقت الصحيح:** ان هذه السياســة لها مجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي: (مصطفى والعبد، ٢٠٠٥، ٢٧٠-٢٧٢)

- خصائص الموردين: يرتبط نجاح سياسة الشراء في الوقت الصحيح بالاتجاه نحو

أجراء تعاقــدات طويلة الأمد مع عدد محدود من الموردـيــن الذي يتمركزون في مواقع قريبة من الشــركة، والهدف من هذا الاتجاه هو التوصل إلى اتفاقيات شراء تتميز بالاستقرار المستمر لاحتياجات الشركة من المواد.

- اتفاقيات الشــراء: يعتمد أســلوب الشــراء بالوقت الصحيح على جداول إنتاج مستقرة مما يســاعد على جدولة الكميات المشــحونة وتقليل حجم المستندات المرتبطة بعمليات الشراء، ففي ظل هذا الأســلوب يقوم المورد بتسليم الكميات التي تحتاج إليها العمليات الإنتاجية بناء على اتصال مباشر من الشركة وذلك وفي ضوء الاتفاقية طويلة الأمد المبرمة بين الطرفين والتي لا تسمح بأي انحرافات ما بين الكميات المطلوبة والكميات الموردة.
- المواصفات الفنية: في ظل أســلوب الشــراء بالوقت الصحيح يهتم الزبون عند شــراء الأجزاء والمعدات بالخصائص المرتبطة بالأداء على أســاس أن المورد هو الطرف الذي يمتلــك الخبرة اللازمة لتحديد الخصائص الهندســية المميزة للأجزاء المشتراة.
- مزايا أســلوب تحليل الكلفة: في ظل أسلوب الشــراء بالوقت الصحيح وخلال مرحلة التفاوض على طلبيه الشــراء يحدد المورد الســعر فــي ضوء الخصائص المطلوبة من قبل الزبــون، فإذا وجد الزبون إن الســعر مرتفع يتــم بالاتفاق بين الطرفين تحليــل التكاليف الخاصة بالمورد بحيث يمكــن تعديل المواصفات أو تعديل التكاليف الخاصة بالمــورد بحيث يمكن تعديل التكاليــف بما يودي في النهاية إلى التوصل إلى سعر مناسب للطرفين.
- الرقابة على النقــل: في معظم الحالات تقع مســئولية اتخاذ القــرارات المتعلقة بالنقل كنوع وســيلة النقل أو خط ســيرها وغيرها على المــورد، ولكن في حالة إتباع سياسة الشــراء بالوقت الصحيح فان الهدف الذي يســعى إليه رجال الشراء هو تقليل تكاليــف الاحتفاظ بالمخزون مــن المواد التي تصــل مبكرة (أي قبل

ظهور الحاجة إلى استـخدامها) من ناحيـة وتجنب أي اختناقـات في عمليات الإنتاج والتشغيل عندما تصل هذه المواد متأخرة عن موعدها، لذلك لابد من قيام الشركة المشترية بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالنقل لما لهذه القرارات من تأثير على سياسة الشـراء بالوقت الصحيح. وفي السياق نفسه ذكر(الحسين، ٢٠١١، ٢٠٢) أن هذه السياسة لها مجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي:

١. كميات شـراء صغيرة تفي باحتياجات الإنتاج الآنية، فالتوريد يمكن إن يتم عدة مرات باليوم الواحد.
٢. الاعتماد على عدد غير قليل من الموردين.
٣. اتفاقيات الشراء أو التوريد تكون طويلة الأمد.
٤. تبادل كبير للمعلومات بين الطرفين المورد والشركة المشترية.
٥. تعاون الزبون مع المورد لتخفيض تكاليف المورد وبالآتي خفض أسعاره.
٦. قرب الموردين جغرافيا من الزبون يعد مهما جداً.

ت. **العوامل المؤثرة في الشـراء بالوقت الصحيح:** تتحدد الاشتراطات أو العوامل التي توفر الظروف الصحيحة لنجاح سياسـة الشـراء بالوقت الصحيح بالاتي: (ستوك ولامبرت، ٢٠٠٩، ٦٥٨)

- استقرار جداول الإنتاج مما يسـاعد على تقدير حجم الطلب على المواد بدرجة كبيرة من الدقة.
- إصدار أوامر شـراء ذات أحجام كبيرة لعدد محدود من الموردين مما يمثل دافع الإجادة ويساعد على ارتباط المورد بالشركة.
- تتميز عقود الشراء أنها عقود طويلة الأمد وتتضمن عمليات توريد متكررة بأحجام صغيرة مما يساعد على الاكتشاف المبكر للمشاكل المتعلقة بالجودة.
- يكون الموردين مستجيبين للحاجة إلى حاويات.

وهناك عوامل مؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح وهي:(الزعبي وأخرون، ٢٠١٠، ٧٣)

١. القدرة المالية: ويقصد بها توفر إمكانات مادية للشـركة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة حـالات انخفاض الأسـعار وهذا يعطيها ميـزة تفضيلية عن باقي الشـركات الأخرىٰ المنافسـة لها، في حين قد يفوت عـدم توفر هذه المخصصات علىٰ الشركة فرصة تخفيض كلفة السلعة النهائية واضطرار الشركة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة وبالآتي ارتفاع سعر المنتج النهائي.

٢. القدرة الائتمانية: ان توفر عناصر الائتمان للشـركة كالقروض طويلة الأمد تزيد من قدرة الشركة علىٰ توفير احتياجاتها من المواد في الأوقات الصحيحة.

٣. القـدرة التخزينية: وهـي توافر الإمكانـات التخزينيـة، مباني ومسـتودعات ومسـاحات تخزينية ومعدات تخزين، وهذه جميعها تزيد من قدرة الشركة علىٰ التعامل مع الكميات المشتراة.

» رابعاً: التزام الشراء من المورد الصحيح

أ. **مفهـوم المـورد الصحيح:** ذكر (جـودة، ٢٠٠٦، ١٥١) ان المورد هو الشـركة التي تقوم بتوريد منتجاتها وموادها إلىٰ زبائنها ويمكن إن يكون المورد موزعا أو مصدرا أو شركة خدمات. وأوضح (العلي، ٢٠٠٦، ١٧٩) انه ذلك المورد الذي يمتلك التقانة في صنع المنتج بالجودة الصحيحة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة كما وبمقدوره تشـغيل العمليات بشكل كفء بدرجة كافية بهدف تحقيق الربح الصحيح والاسـتمرار ببيع المنتج ذو الميزة التنافسية. وحـدد (عبدالرحيـم، ٢٠٠٨، ٢٥٣) ان المورد الصحيح هو الـذي يحقق اكثر من غيره الجوانب الاقتصادية مجتمعة مع بعضهـا ومنها توفير الكمية الصحيحة وبمسـتوىٰ جودة مطلوب وتوقيت تدبير الاحتياجات عنـد الحاجة مع تخفيض الكلفة قدر الإمكان. وذكر (*Oladele,2010,5*)ان المورد الصحيح يَتعلّق بتحديد

مصدرِ المواد الأولية ومكونات الشركة من خلال الاستراتيجية الواضحة، والتي تزيد الاهتمام بالالتزامات الأخرىٰ كالحصول علىٰ المواد عند الطلب في الكمية والجودة الصحيحة، والوقت الصحيح، والسعر الصحيح. وفي إنجاز هذه الأهداف يجِب أَن تقرر الإدارة سواء أَن تنتج المواد الخاصة ومكوّناتها أَو تشتري منْ المنتج الآخر، وإذا اعتمدت الشراء عليها تحديد عدد الموردين. ويرىٰ (البكري، غير مؤرخ، ١٦٨) ان المورد يهتم بالمادة التي يتم الحصول من مصادر التوريد الصحيحة التي قد تكون داخلية أو خارجية وبما يؤمن سلامة وصولها مع الموازنة بين السعر والجودة. وحدد (سعيد، ٢٠١٠، ٢١) ان المورد الصحيح هو المورد القادر علىٰ تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق أرباح تمكنه من الاستمرار في تقديم المواد أو المنتجات للجهة المشترية. ويرىٰ (البكري، ٢٠١١، ٤٤٠) ان المورد الصحيح هو ذلك المصدر القادر علىٰ توفير احتياجات الزبون وفق الجودة الصحيحة والكمية الصحيحة والسعر الصحيح والتوقيت الصحيح مع وجود فرصة لتقديم الإرشادات والمساعدة الفنية لمن يطلبها منهُ. واكد (*Samarasinghe,et.al,2013,2*) علىٰ أن المورد يشكل الأساس لنجاح أو فشل الشركة لذلك ناقش أهمية الحفاظ علىٰ علاقة قوية مع الموردين لتكون الشركة قادرة علىٰ المنافسة و ينبغي تحديد موردي المواد علىٰ أساس القدرات الشركة. ومن خلال ما سبق يرىٰ الباحثان ان المورد الصحيح ذلك المصدر الممول بصورة رئيسية للمواد الأولية والمواد تحت التصنيع والمواد تامة الصنع والتي تتعامل معه الشركة وفق التزامات وقوانين مرضية للطرفين مما يحقق الهدف التي تسعىٰ إليه الشركة ويسعىٰ لها المورد.

ب. أهمية اختيار المورد الصحيح: لا يعد اختيار المورد مجرد مرحلة من مراحل تنفيذ عملية الشراء بل ان الاختيار في الواقع عمل يتوقف علية النجاح الكامل

لعملية الشراء لان الفشل سيؤدي إلى نتائج عكسية لها اثأر ضارة على الشركة، فان نجاح وظيفة المشتريات في اختيار مصدر الشراء الصحيح وفي تنمية العلاقات معه يحقق لها فوائد متعددة ويعد اختباراً لمدى قدرتها وكفاءتها في العمل ومدى وفائها لمسؤولياتها ولاشك إن الاختيار غير السليم سيؤثر كثيرا في الجهود التي تبذلها في عملية توفير احتياجات الشركة(العبدلي واخرون، ٢٠٠٤، ١١٥). وكذلك فان وجود علاقة وثيقة بين الشركة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الشركة فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تودي إلى تحقيق عوائد كثيرة بالنسبة إلى الشركة وكذلك فيما يخص المورد، وينبغي أن تبنى العلاقة بين الشركة والموردين على أساس الثقة المتبادلة فإذا توفر جو الثقة بين الطرفين وكان كل منهما يثق في الأخر فان العلاقة لاشك تستمر بينهما ولفترات طويلة من الزمن، ويقوم بعض الموردين بتقديم مشورات ومساعدات فنية للشركة سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج وكثير من الموردين قد يشارك في اجتماعات الشركة المتعلقة بشركات التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة وقد يكون للمورد كذلك دورا في التنبؤ بالمبيعات وفي تحديد احتياجات الشركة تبعاً لذلك(جودة،٢٠٠٩، ١٥١).
وبصدد الحديث عند المورد لابد من التطرق الى العلاقات والشراكة فأنه هناك ثلاثة عوامل رئيسية في الشراكة وهي: (أرنولد وشابمان،٢٠١٠، ٦٤١)

- التزام طويل الأمد ويكون هذا ضروريا لتحقيق منافع الشركة، ويأخذ وقتا لحل المشاكل، ويحسن العمليات، ويبني العلاقة اللازمة.
- التزام الثقة لإلغاء العلاقة العدائية ويجب إن يرحب كل من الطرفين بالمشاركة بالمعلومات، وتكوين علاقة عمل قوية.
- وتلزم الاتصالات المفتوحة وفي الكثير من الحالات يتصل الطرفان بخطط أعمال الطرف الأخر ومعلوماته التقنية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان من المهام الأساسية لإدارة الشراء هو اختيار المورد الصحيح والعمل على مبدا المشاركة طويلة الأمد بين الشركة والمورد لتحقيق أهداف الطرفين بما يخدم الزبائن.

أ- **العوامل المؤثرة في اختيار المورد:** توجد العديد من العوامل التي تستخدم فضلاً عن عوامل الجودة والخدمة والسعر في اختيار المورد وهي: (العلي، ٢٠٠٦، ١٧٩-١٨٠)

- **المقدرة الفنية:** وتعني هل يمتلك المورد المقدرة الفنية لصنع المادة أو المنتج أو توريده بحسب المواصفات المطلوبة والشروط الأخرى التي يحددها الزبون؟.
- **القدرات التصنيعية:** وتعني إمكانية المادة أو المنتج وقدرته على تلبية المواصفات التي يحدها الزبون في المادة أو المنتج.
- **الاعتمادية:** وتعني اختيار المورد على أساس مكانته وقوته المالية ودرجة ثباته.
- **خدمات ما بعد البيع:** فإذا كان المنتج ذات طبيعة فنية أو المنتج الذي يحتاج إلى عمليات الإحلال والاستبدال لمكوناته أو أجزائه خلال عمر الاستخدام..، فأنه يتوجب على المورد من إن يمتلك القدرات الكفيلة لتقديم الخدمات ما بعد البيع.
- **موقع المورد:** في بعض الأحيان يكون من المفيد من أن يكون موقع المورد قريب من موقع الزبون أو على الأقل يملك بعض المخزون القريب من الزبون، أن قرب المورد من موقع الزبون يحقق السرعة في عملية التوريد وخاصة في العمليات الطارئة لحاجات الزبون.
- **عوامل أخرى:** مثل تسهيلات الدفع والتسليم الكامل للدفعة وغير ذلك.

وأوضح (*Mercy& Abhamid,2007,97*) ان هناك مجموعة عوامل تساهم في اختيار المورد منها:

- سعر المنتج.
- جودة المنتج.
- قيود المورد.

فان هذه العوامل أعلاه تعدّ خصائص لعمليات الشـــراء الإلكترونية فالبعض يستخدم في قرارات الشـــراء العاملين الذين يمتلكون معرفـــة عميقة خلال العديد منْ ســـنوات التجربة في اكتساب المنتجات للشركة ويجب أَن تستخدم للتفتيش عن المنتج الصحيح والمورد الصحيح.

وهناك من يرىٰ إن العوامل المؤثرة في اختيار مصدر الشـــراء تتمثل بالاتي:(مرجان، ٢٠١١، ٧٨)

١.الموقع الجغرافي.

٢. التطور الفني والتقني.

٣. التسهيلات المتاحة.

٤. قدرة خدمة الصيانة.

٥. إمكانية الإنتاج الاحتياطية.

٦. درجة الشهرة والسمعة التي يتمتع بها.

٧. قدرة مراقبة الجودة.

٨. التخصص في الإنتاج.

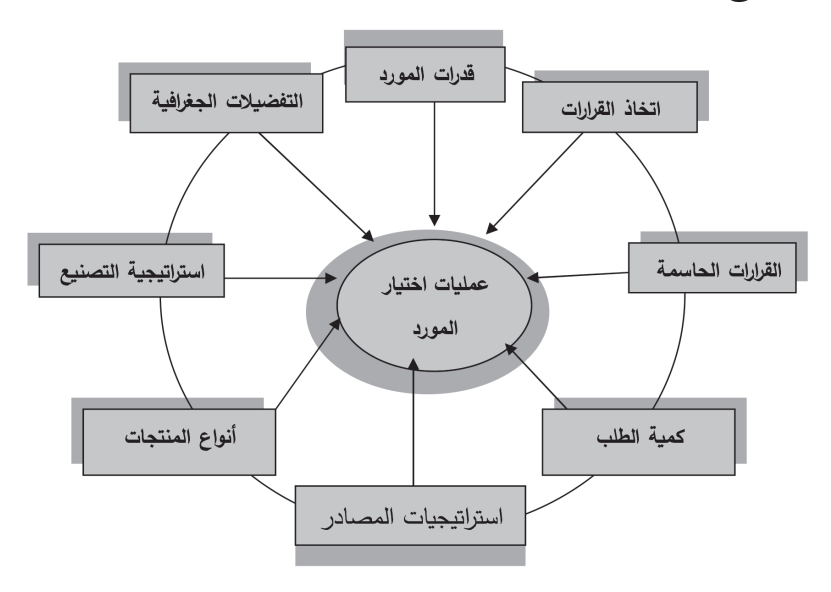
٩. المركز المالي.

١٠. مستوىٰ قرة العاملين.

١١. العلاقات مع المورد.

١٢. تبادل المعاملة.

ويرى (*Khaled,et.al.,2011,67*) ان هنالك عدد مـــن العوامل التي تؤثر على اختيار المورد الصحيح الشكل(٢)



الشكل (٢) العوامل المؤثرة على اختيار الموردين

Source: Khaled, AA, Paul, SK, Chakraborty, RK & Ayuby, MS, 2011 ,Selection of suppliers through different multi-criteria decision making techniques", Global Journal of Management and Business Research, VOL, 11,NO. 4,P 67.

» خامساً: التزام الشراء بالكمية الصحيحة

أ- **مفهوم الكمية الصحيحة**: يرى (عبد الرحيم، ٢٠٠٨، ١٢٥) ان الكمية الصحيحة هي الكميـــة التي عندها اقل كلفـــة. وذكـــر(*Mesfin,2007, 12*) ان الكمية الصحيحة هي الكمية ذات العلاقةُ المباشـــرة بالشـــراءِ في الشركة سواء للاستهلاك أَو أجزاء للتصنيع، وتزويد الشركة بالمادة أو المنتج بصورة مستمرة وبكلفة منخفضة، وفي أكثر الشركات فان قرار الشِراء ذات علاقة وثيقةٍ بالكمية المشـــتراة. وأوضح (زهران واخرون، ٢٠٠٩، ١٨٤) ان الكمية الصحيحة هي الكمية التي يجب على إدارة الشراء طلبها من المورد في كل مرة يتم فيها إصدار

آمر شـــراء جديد للمورد بحيث تكـــون التكاليف الكلية اقل مـــا يمكن، أو هي الكمية التي تكون عندها تكاليف الشـــراء وتكاليف التخزين اقل ما يمكن. وذكر (*Oladele, 2010,5*) ان الكمية الصحيحة هي تحديد ما هو مطلوب من المواد وبأي وقت حسب طبيعة نظام الإنتاج المتبع في الشركة وقدرتها على الخزن مع مراعاة كلف الخزن. وذكر (البكـــري، ٢٠١١، ٤٣٨) ان الكمية الصحيحة يعني بها كمية الطلب الاقتصادية والتي تمثل حالة الموازنة بين كلفة الفرصة المضاعة والتي تحدث عندما يأتي الزبون إلى الشـــركة وعدم تلبية طلبه، وتكاليف زيادة كميات الشـــراء وبقائها لفترة زمنية طويلة وتتحمل الشركة من جراء ذلك تكاليفاً للاحتفاظ بها، فضلا عن التكاليف المتعلقة بطلب الشـــراء وكذلك اعتماد نظام دقيق لاحتساب وجبات الطلب وعدد الدفعات المتحققة من خلال الفترة الزمنية المعتمدة في الشـــراء. وأوضح (البكري، غير مـــؤرخ، ١٦٨) يقصد بها الكمية المشتراة والمخزونة بالوقت نفسة يجب ان لا تكون اقل أو اكثر مما يجب توفيره لتلبية حاجات الشـــركة، أي الموازنة بين ارتفاع الكلف مـــن جراء الخزن لمواد اكثر مما يجب والفشل في تلبية الطلب جراء النفاذ.

ب- **العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الصحيحة**: إن العوامل المؤثرة في تحديد كمية الطلب على المواد بالاتي: (العلاق ومحمود، ٢٠٠٨، ١١١-١١٢)

- الســـيولة النقدية المتوفرة لشـــراء المواد: عند اســـتخراج كمية الطلب باستخدام المعادلات تدرس الحالة المالية للشـــركة، مثال على ذلك هل تتوفر لدى الشركة الســـيولة النقدية الكافية لشـــراء الكمية المحدودة؟ وهل يمكن تغطية التكاليف المترتبة على شـــراء الكمية المحددة والاحتفاظ بها؟ فإذا كان الجواب بالإيجاب فيمكن والحالة هذه شراء الكمية المحددة.
- المكان والمساحة المتوفرة حالياً: هل السعات المخزنية تكفي لاستيعاب الكمية المطلوبة أم الكمية اكبر من السعات المتوفرة؟

- كلفة الخزن: إذا طلبنا الكمية المحددة، ماهــي التكاليف المترتبة جراء الاحتفاظ بها كخزين في المخزن؟ وهل يمكن للشركة تغطيتها؟

- مجازفة الخسارة: التي تنجم عن هبوط الأســعار، أو تلف المواد المخزنية بسبب الظروف المناخية أي طبيعة المادة وظروف الخزن، أو انعدام الاستفادة من المواد لأسباب تبديل الإنتاج وتغيير التصاميم أو الأنواع أو اكتشافات جديدة... وغيرها.

- التغييرات في فترة الانتظار: أن احتمال حدوث تغيير في فترة الانتظار بسبب تأخر الشحن أو زيادة الوقت المستغرق للإجراءات والمراسلات...وغيرها، يستوجب أخذه بنظر الاعتبار عند تحديد كمية الطلب المثلى لمجابهة الاحتياجات الناجمة عن زيادة كمية الطلب للشراء.

- التذبذب (التفاوت) بمعدل الاســتهلاك للمواد: أن توقع حــدوث تذبذبات في معدلات الاســتهلاك عن الفترات الســابقة يعد من العوامــل المهمة التي يجب مراعاتها عند تحديد كمية الطلب المثلى.

وحــدد (*Pooler et.al* ٢٠٠٤، ٤٣) مجموعــة من الاعتبارات حول الشــراء بالكمية الصحيحة وهي:

١. معرفة متطلبات الزبائن.

٢. سياسة الشركة على المخزون.

٣. كلفة الخزين.

٤. معرفة ظروف السوق.

٥. اقتصادية تصنيع وكمية المورد.

٦. اقتصاديات كمية الشحن ووقت النقل.

٧. الوحدة القياسية للتوريد أو شحنة (برميل، جردل، عبوة وغيرها).

٨. أوقات الانتظار في التصنيع.

٩. كلفة إصدار أوامر الطلب.

١٠. فروق الأسعار الكمية.

١١. توفر مرافق التخزين.

١٢. كلفة الفائدة من القروض.

١٣. أقساط التأمين لحمايتهم المخزون.

١٤. الاستهلاك والتقادم.

١٥. العائد على الاستثمار.

١٦. التوازن بين مزيج المنتجات.

» سادساً: الشراء من المكان الصحيح

أ- **مفهوم المكان الصحيح:** تعددت المفاهيم التي توضح معنى المنفذ التوزيعي أو قنوات التوزيع حيث يرى (*Lockamy&McCormack,2004,1209*) ان أنشطة عملية تخطيط التسليم أيضا يكون لها تأثير كبير على أداء سلسلة التوريد في مجال قرار الشراء، واتفق(الطائي واخرون، ٢٠٠٧، ٢٥٥) و(منديل، ٢٠٠٢، ١١٩) على انه المكان التي تهتم به مجموعة من الشركات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية انسياب المواد والمنتجات وضمان حركتها من الشركة المنتجة حتى الزبون النهائي(المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي) في السوق المستهدفة. وأكد (العسكري والكنعاني، ٢٠٠٨، ١٥) انّ عملية إيصال المنتجات إلى الزبون النهائي أو الزبون الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الأفراد أو الشركات التي يتم عن طريقها تحقيق المنافع الزمنية والمكانية الحيازية

للمواد أو المنتجات. ويرى (الغالبي، ٢٠٠٩، ٤١٤) أنها سلسلة من الشركات التسويقية التي توجه المنتجات إلى الزبائن النهائيين. وذكر (النسور، ٢٠١٢، ٣٢٥) ان مفهوم المكان أو قناة التوزيع يتضمن الطرق التي تسلكها المادة أو المنتج أثناء انسيابها من المنتج إلى الزبون والقناة تتضمن إيصال المادة أو المنتج بالوقت الصحيح للمشتري الصحيح وبالكمية الصحيحة.

ب- **العوامل المؤثرة عند اختيار قنوات التوزيع:** على الرغم من تعدد العوامل المؤثرة التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار قنوات التوزيع ألا ان من أهمها الاتي: (منديل، ٢٠٠٢، ١١٩-١٢٠)

- الجدوى الاقتصادية للقناة التوزيعية مع تقييم قناة التوزيع البديلة من اجل تحديد الكلفة التسويقية العامة.
- مدى الرقابة المطلوبة على السوق وماهي طبيعة الصراعات التي قد تنشأ بين المنافذ.
- إمكانية القناة التوزيعية للتكيف مع متغيرات السوق السريعة أي ان تتمتع بالمرونة الكافية بما يساعدها على ذلك.
- كثافة المنافسة حيث تتم دراسة منافذ توزيع المنافسين ومجاراتهم أو التميز عنهم.
- دراسة أوضاع البيئة الخارجية حيث انه أوقات الكساد تسعى الشركات إلى القنوات ذات الكلفة الأقل والتي تكون قريبة من السوق.

وتوجد مجموعة عوامل تحدد عملية اختار قنوات التوزيع من قبل الشركات وهذه العوامل هي: (*Megginson, et al, 2003,191*)

- الأسواق وانتشارها الجغرافي ونمط الزبائن مرتبين حسب الأهمية.
- فيما اذا كان المنتج يوزع من خلال منافذ عديدة يتم الاختيار منها أو موزعين حصرين.

- نوع ومقدار الجهود التسويقية التي تنوي الشركة تقديمها.
- الحاجة للحصول على تغذية عكسية حول المنتج.
- الحوافز الصحيحة لتشجيع البائعين.

ويرى (*Roman,et.al,2009,120*) انه من أجل اختيار المكان الصحيح هناك المزيد من العناصر التي ينبغي أخذها في الاعتبار: مدى السوق، والتي تغطي السوق، وحجم وتصميم محلات التوزيع. بعده عن موقع المشترين، اختيار منطقة تجارية إقليمية أو مركز تجاري.

» سابعاً: الشراء من خلال المعلومات الصحيحة

أ- **مفهوم المعلومات الصحيحة:** تعد المعلومات العصب الذي يحرك إدارة الشراء في الشركة حول المواد التي ترغب بشرائها حيث بين (*Grigorjev &Hogström,2003,18*) ان تدفق المعلومات في نشاط الشراء لأيتم في اتجاه واحد المتمثل بحاجة الشركة للأنواع المختلفة من المعلومات حول المتطلبات، ولكن في المقابل تحتاج الزبائن لمعرفة جودة المنتجات التي سيتم الحصول عليها ومدى كفاءتها وأوقات وصولها وهل ستكون الشركة قادرة على تأمينها بأقصر وقت ممكن؟. ويرى (*peace&corps, 2003,1*) أن المعلومات تشير إلى طيف واسع من التقانات التي تمكن المستخدمين من الإنتاج والمشاركة في الأفكار والمصادر ذات الأهمية. وأوضح (*Rein, 2004, 355*) ان المعلومات هي بيانات تكون بشكل ممكن فهمه أو إدراكه بسهولة وبمغزى ذات سياق محدد أو الرسالة المنقولة باستخدام وسيط اتصال وبشكل محدد كل الحقائق والمستخلصات أو الاستنتاجات والأفكار والأعمال الإبداعية للفكر والتخيل البشري بصورة مباشرة وغير مباشرة. في حين ذكر (*Tam, et.al.,2005,3*) تدفق المعلومات انه علم أو منهج يستخدم لوصف وتحليل المعلومات المشتركة في

تنسيق العمليات الإنتاجية. وأوضح (*Perreaultit &Mc carthy,2006,166*) ان المعلومات طريقة منظمة لجمع وتحليل البيانات التي يحتاجها مدراء التسويق باستمرار لغرض اتخاذ القرار. وعرف (*Bourung ,2007,37*) نظام المعلومات انه عبارة عن مزيج من الأفراد والمعدات والإجراءات التي تعمل على تجميع وتوزيع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المحدد. وحدد (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ١٦) ان المعلومات هي نتيجة توريد البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل أو هي نتائج التفسيرات أو التعديلات والتي عادة ما تأخذ شكل تقرير مركب من هذه البيانات ومبني على تقارير ونظريات وحقائق علمية أخرى مسلم بها. وذكر (ود ونور، ٢٠١٢، ٢٧) ان المعلومات هي المنتج النهائي لنظام المعلومات والناتجة عن معالجة البيانات الخام وتستخدم المعلومات كأساس يستند اليه المستخدمون المختلفون سواء كانوا داخلين أو خارجين في اتخاذ القرارات. وأوضح (*Burger & Pot,2011,21*) ان إدارة الشراء في الشركة تحتاج إلى معلومات من العديد من الإدارات والمستويات التنظيمية مما يعني القيام بمراجعة الحسابات، وإدارة أداء الموردين والحفاظ على علاقات وثيقة مع الموردين، ووظيفة الشراء تحتاج إلى معلومات من العمليات المتعلقة بمواعيد التسليم، تفاصيل الدفع وتقارير تدقيق الجودة لتحديد ماهية المعلومات التي تحتاجها، ويتضمن الجدول (٢)عدة أنواع من المعلومات التي يتم استخدامها من قبل وظيفة الشراء.

الجدول (٢) معلومات إدارة الشراء

النوع	الهدف	السياق	المصدر
تفاصيل الشراء (وقت التسليم، الكمية)	تقييم الموردين	تحسين اداء الموردين	العمليات

تقارير تقييم الجودة	تقييم الموردين	تحسين اداء الموردين	قسم ضمان الجودة
تفاصيل الدفعة	تقليل المخاطر	منع الخسائر عند التوريد	قسم المالية
نسبة المشاركة في الابتكار	اختيار الموردين لإشراكهم في شركات البحث والتطوير في الشركة	الحصول على ابتكارات من الموردين	قسم البحث والتطوير

Source: Jelle Burger & Thomas Pot, 2011, The effect of silo mentality on supply base information sharing, Capgemini Canulting ,P21.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان المعلومات هي البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها بحيث تصبح ذات دلالة واضحة وذات معنى وبما يخدم الشركة.

ب- **أهمية المعلومات الصحيحة:** يعد نشاط تدفق المعلومات احد أهم الأنشطة التي تستحوذ على اهتمام وعناية كبيرين من مختلف الجهات داخل الشركة ويرجع ذلك لأهمية الدور الذي يؤديه هذا النشاط في حياة تلك الشركات، ولقد انعكست أهمية المعلومات ضمن نشاط الشراء إلى امتلاك نظام معلومات متخصص. إذ أشار (*Mattsson,1998,76*) إلى أن تدفق المعلومات ضمن نشاط الشراء يعد أحد الأدوات المرنة والتطبيقات الفعالة المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها التي تتعلق بـ(الشراء، المبيعات، الإمداد، السيطرة على الخزين وغيرها). وأوضح (*Mercy& Abhamid,2007,98*)ان للمعلومات أهمية في اغلب الشركات لذلك تجمع المعلومات وتخزن في قاعدة البيانات وتحليل المعلومات واستخدامها أدوات في اتخاذ القرارات عملياً وتحديد الحاجات الاستراتيجية للشركة، والمعرفة الجيدة لا يمكن أن تشتق من قاعدة البيانات الحالية وإنما المعرفة تصبح جيدة من خلال تجربة موظفي

الشـــراءَ كافة، والمعرفة (التجربة) تســاهم في إعطاء الحافز لموظّفي الشـــراء. وذكر(عبــد الهادي، ٢٠٠٨، ٢٥) انــهُ لا جدال في أهميـــة المعلومات وقيمتها في حياتنا وعلىٰ هذا الأســاس يذهب البعض عند تقييمه للمقومات الأساســية للإنتاج القومي وهـــي المادة والطاقة والمعلومـــات إلا إن المعلومات أصبحت تتبوأ المكانة الأولـــىٰ من حيث الأهمية بـــل ذهب إلىٰ ابعد من ذلـــك معلناً ان معدلات نمـــو الاقتصاد القومي مرتبطـــاً ارتباطاً طرديا بكميـــة المعلومات التي يتم الإلمـــام بها وتطبيق مـــا جاء فيها، إذ اكـــد الكثير من علمـــاء الاقتصاد علىٰ ان الوضع الســـيء لاقتصاديات معظم الدول النامية قد يزداد ســـوءاً اذا اســـتمر إهمال قطاع المعلومات فيها، وتوجد ألان في الشـــركات الصناعية الكبرىٰ نظم معلومات متكاملة تهدف إلىٰ تزويد المديرين علىٰ كافة المستويات بالمعلومات الحديثـــة اللازمة للقـــرارات المهمة وعلـــىٰ الرغم ان معظـــم المعلومات تولد داخل الشـــركة وخاصة البيانات عن الإنتاج، الرصيد، المشـــتريات، المبيعات، الأجور والرواتب، الدخـــل، المصاريف...وغيرها، إلا ان هناك أيضا حاجة إلىٰ المعلومات التي تجمع من خارج الشـــركة مثل البيانات عن الشركات المنافسة والإحصاءات الاقتصادية القومية وهكذا وجدت الشركات ان توفير المعلومات واختزانها والإفادة منها يعد نشاطا استثمارياً أساسياً. وتستطيع الشركة ان تسهل تدفق المعلومات بين إدارة الشراء والإدارات الأخرىٰ من خلال استخدام التقانة وتطبيقات تقانة المعلومات منها:(*Ellram&Zsidisin,2002,269*)

١. التبادل الإلكتروني للبيانات(*EDI*).

٢. نظم تخطيط موارد الشركة(*ERP*).

٣. استخدام الأنترنت للبحث. المزادات عبر الإنترنت والشراء عبر الإنترنت.

٤. شبكات الإنترانت.

٥. الشبكات الخارجية.

واتساقا مع ما تقدم يرى الباحثان ان للمعلومات دور كبير في تزويد الشركة بما يلائم عملها أو العمل التي تنوي القيام به، فيجب على الشركة تبني نظام معلومات يفي بمتطلباتها كتزويد الشركة بمعلومات عن الموردين وكذلك عن المنافسين في المجال ذاته وعن المواد التي تحتاجها الشركة وغيرها.

ت- **أنواع المعلومات الصحيحة:** للمعلومات أنواع عديدة ومن أهمها:(الشرمان، ٢٠٠٤، ١٤)

- معلومات أنجازية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار وإنجاز عمل أو شركة مثل اتخاذ قرار بتعين موظف أو شراء جهاز... وغيرها.
- معلومات انتمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع الأدراك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.
- معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها الإدارة والجهات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.
- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطور وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج مادة معينة أو منتج معين.

وذكر(*Oladele, 2010,88*) ان تسجيل المعلومات يكون كالاتي:

١. سجل الطلبات المغلقة أداء وتقييم الموردين الذين تم التعامل معهم.
٢. معلومات عن السعر الحالي للمواد التي تطلبها الشركة.
٣. نسخ الطلبات، والعقود والاتفاقيات الحالية فيحتاج الزبائن المدخل الفوري إلى المعلومات بما يتعلق بمكانة طلباتهم البارزة.

٤. معلومات عن المواصفات والمعايير كما وضعت بقسم المستخدم.

٥. سجل مورد لتزويد السريع والحصول على المعلومات في الملف القياسي الوحيد، أي يصرف بطاقة أَو حاسوبَ لكل مورد رئيسي وفي هذا السجل مسجل رقم هاتف والعنوان، وأسماء الموظفين للاتصال والاستفسار عن الأمور المعينة وتحقيقها.

٦. سجل عقد: اليوم، أكثر الشركات تشتري عدد متزايد من المواد على قاعدة تعاقدية طويلة الأمد في مثل هذه الحالات.

٧. ظهور البيانات المتقدمة.

****

أسئلة للمناقشة

اجب عن ما يأتي:

١. عرف ما يأتي: الشــراء، الشــراء بالجودة الصحيحة، الشــراء بالسعر الصحيح، الشراء بالكمية الصحيحة، الشراء بالوقت الصحيح، الشراء في المكان الصحيح، الشراء من خلال المعلومات الصحيحة.

٢. ارسم شكلاً يوضح سمات الشراء.

٣. عدد أهمية وأهداف الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*).

٤. وضح أهمية الشراء بالجودة الصحيحة.

٥. عدد طرق تحديد الجودة الصحيحة.

٦. وضح أهمية الشراء بالسعر الصحيح.

٧. ماهي العوامل المؤثرة على تسعير المواد؟

٨. اذكر خصائص سياسة الشراء بالوقت الصحيح.

٩. ماهي العوامل المؤثرة على سياسة الشراء بالوقت الصحيح؟

١٠. وضح أهمية اختيار المورد الصحيح.

١١. ارسم مخططاً يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الموردين.

١٢. ماهي العوامل المؤثرة على العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع؟

١٣. ماهي أهمية وأنواع المعلومات الصحيحة؟

مصادر الفصل الأول

١. حمود، خضير كاظـم، ٢٠٠١، إدارة المواد، ط١، دار الصفاء للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. الطعاني، حســن احمد،٢٠١٠،التدريب الإداري المعاصر، دار الميســرة للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

٣. اغا، احمد عوني احمد حســن عمر،٢٠١٠، دور أنشــطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشــركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوىٰ، رسالة ماجســتير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤. ناجي، شــوقي، ٢٠١٠، مفاهيم حديثة في سياســات الأعمال الإدارية، الطبعة الاولىٰ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥. سعيد، الماحي ســليمان ادم، ٢٠١٠، أسس وأساليب الشــراء الحديث، الطبعة الثانية، الخرطوم.

6. *Borgqvist, Fredrik,2005, Mapping Logistics Costs and Flows: A case study within the Höganäs Group 2004, Master's Thesis, Lulea University of Technology MSc Programmes in Engineering, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Logistics.*

7. *Feinstein, Andrew Hale& Stefanelli John M.,2007, Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry,7th , John Wiley & Sons , U.S.A.*

8. *Krstev B.& Krstev D.& Krstev A.&Trajko E., 2011, Logwin Ag As An Example For Successful Transport Logistics, Goce Delcev University, Faculty Of Natural, & Technical Sciences, Stip, Fyrom.*

9. *Muchiri, K. Mwenda, 2011, Procurement Ethics and Quality Of*

Products Procured In The Public Sector: A Case Study Of The Ministry Of Works and Transport, Degree Bachelor Of Commerce, Makerere University.

10. *Regattieri ,Alberto & Santarelli, Giulia,2013, The Important Role of Packaging in Operations Management, CCBY 3.0 license http://www.intechopen.com.*

١١. المرســي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمــن، ٢٠٠٩، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١٢. المنظمة العربية للتنميــة الإدارية، ٢٠٠٧، المفاهيم الحديثــة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، القاهرة، مصر.

13. *Mentzer, jt,& Flint, Daniel& J, John T,1997, Validity in logistics research., Journal of Business Logistics, Vol 18, NO.1.*

14. *Sturim,Robert,1999,Achieving Competitive Advantage through Supply Chain Integration, Vitria Technology. www.qilinsoft.com.*

15. *Lai,Kee-hung&G.Lau& T.C.E Cheng,2004,Quality management in the logistics industry: an examination and a ten-step approach for quality implementation,Total Quality Management Magazen Vol.15, No.2.www. orientallogistics.com.*

16. *Arora,K.C.,2004,Production and Operations management, Laxmi Publications (D) Ltd ,New Delhi.*

17. *Lai, Kee-hung & Cheng,T.C. E.,2005, Relationship stability and supplier commitment to quality, This is the Pre-Published Version.*

18. *Feinstein, Andrew Hale& Stefanelli John M.,2007, Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry,7th , John Wiley & Sons , U.S.A.*

19. *Ward, Garth, 2008, The Project Manager's Guide to Purchasing, Contracting for Goods and Services, British Library.*

20. *Tuominen, Joni,2009, Benefits and implementation challenges of an electronic procurement system – case x, School of Business, Supply Management, Bachelor's Thesis Lappeenrannan, Teknillinen Yliopipisto.*

21. *Waters, Julie,2010, The Intersection Of Law, The Ology, And Human Trafficking In The Narrative Of Joseph: Linking The Past To The Present, Second Annual Interdisciplinary Conference on Human Trafficking.*

22. *Ozalp, Inan & Suvaci Bahar & Tonus H. Zumrut, 2010, "A New Approach In Logistics Management: Just In Time- Logistics(JIT-L)",International Journal Of Business And Management Studies Vol. 2, No. 1.*

23. *Milovanvic, Goran, Nsda Barac, Aleksandra Andelkovic, 2011 Logistics, Sypply Chain Management and Conceptual Perspectives of their Relationship ,Economic Themes, year xlix ,No 3.*

24. *Kennedy, Odu Oji,2011, Reappraising the Work Skill Requirements for Building Technology Education in Senior Secondary School for Optimum Performance in Nigeria European Journal of Applied Sciences Vol.3,No. (2). IDOSI Publications.*

25. *Choudhary ,A. Iftikhar& Akhter, S. Azeem& Asif, M.& Choudhry, R. Mehmood, Siddique, Z.& Mughal, A.2011, Impact Of After Sale Service Characteristics on Customer Satisfaction, Information Management and Business Review, Vol. 3, No. 6, pp. 360-365.*

26. *Lenort,R,2012, The Ways of Creating Resilient Supply Chains,Mc-Grow Hill ,U.S.A.*

27. *Parlinska, Maria& Gorecka, Aleksandra& Misiejuk, Michal,2012, Transportation Service Satisfaction: Case Study Of Shipping Contractor Of "Agro-Fish"Company, Electronic Journal Of Polish Agricultural Universities, CABI Publishing UK and ALPSP, Vol. 15, No. 3.*

28. *Regattieri ,Alberto & Santarelli, Giulia,2013, The Important Role of Packaging in Operations Management, CCBY 3.0 license http://www.intechopen.com.*

29. *Afsharipour, Afshin,2006," e-Procurement in Automotive Supply Chain of Iran", Master Department of Business Administration, LULEA University of Technology, Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce.*

30. *Feix, &Woldt,2008, Purchase Management, wiley and son publishing,U.S,A.*

31. *Charles, Kayiga, 2011, Public Procurement Methods And Cost Reduction Performance: A Case Study Of National Medical Stores, Degree In Bachelor Of Commerce, Makerere University.*

32. *Lenort,R,2012, The Ways of Creating Resilient Supply Chains,Mc-Grow Hill ,U.S.A.*

33. *Arora,K.C.,2004, Production and Operations management ,Laxmi Publications (D) Ltd ,New Delihi.*

34. *Bannister, Frank ,2004, Purchasing and Financial Management of Information Technology, First published, British Library.*

35. *Atkinson,Philip,2000,Managing resistance to change, Change management pourer.*

36. *Afsharipour, Afshin,2006," e-Procurement in Automotive Supply Chain of Iran", Master Department of Business Administration, LULEA University of Technology, Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce.*

٣٧. زويلف، مهدي حسن، والعلاونة، علي سليم،٢٠١٣، إدارة الشراء والخزين" مدخل كمي"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

38. *Pooler Victor H.m David J. Pooler, Samuel D. Farney,2004, Global Purchasing And Supply Management, Kluwer Academic Publishers. U.S.A.*

39. *Feinstein, Andrew Hale& Stefanelli John M.,2007, Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry,7th , John Wiley & Sons , U.S.A.*

40. *Oladele, Ishola, Timoty, 2010, "Procurement And Supply Management", First Printed, National Open University of Nigeria Headquarters. www.nou.edu.ng.*

41. *George,W., Voision Webdell, J., 1999,Supply Chain Management, Sep.-Oct., Prentice Hall, Person Education.*

42. *Thomas, Volmanu, William lee Devry,1999, Manufacturing Planning and control systems, 2nd ed.*

43. *Slack,Nigel,Chambers, Staurt & Johnson, Robert, 2001, Operations*

Management",4th ed Prentice Hall, New York, U.S.A.

44. *Mark E. Atins, 2001, DM Direct Stetter the Hidden Rol of Data Quality in E-Commerce Success, www-elmteview.Com.*

45. *Beler. GG, 2001, Purchasing role in quality, Harvard Business on line, Januall hittp. www. Energy Citations Data base, com.*

46. *Steve, logan, 2003, u.s. Department of Energy procurement and purchasing performance Balanced score card program Web Site. http.professionals. pcdoe.gov http: www.american-purchasing.com.*

٤٧. عقيلي، عمر وصفي، والموســوي، منعم زمزير، والعبدلي، قحطان بدر،٢٠٠٤، إدارة المواد الشــراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.

٤٨. كشمولة، ندى عبدالباســط عبدالرزاق،٢٠٠٧، شــراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج واثرهما في أداء العمليات، أطروحة دكتوراه، غير منشــورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٤٩. موســى، غانم فنجان، وحســين، محمد عبد، ٢٠٠٨، إدارة المشتريات، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥٠. العتيبي، ضرار، وأبو ســعدة، إبراهيــم، وزهران، علي، ٢٠٠٩، المشــروعات الصناعية إدارة المــواد، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشــر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥١. عبيدات، سليمان خالد، وشاويش، مصطفى نجيب، ٢٠١٠، إدارة المواد الشراء والتخزين، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥٢. العدوان، محمد، والمشــاقبة، علي، والزغبي، ٢٠١٠، إدارة الشــراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشــر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥٣. البكري، ثامـــر، ٢٠١١، إدارة التســـويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشـــر والتوزيع، عمان، الاردن، مكتب الجامعة، الشارقة.

٥٤. فاتح، حواس، ٢٠١١، النقل والإمداد دراســـة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة باتنة، رســـالة ماجســـتير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر.

٥٥. القطب، محي الدين يحيى، وارتيمه، هاني جزاع، والقضاة، شاكر احمد، ٢٠١٢، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥٦. العتيبي، ضرار، وأبو ســـعدة، إبراهيـــم، وزهران، علي، ٢٠٠٩، المشـــروعات الصناعية إدارة المـــواد، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشـــر والتوزيع، عمان، الاردن.

57. *Yang, J., Benyamin, B., McEvoy, B. P., Gordon, S.,Henders, A. K., Nyholt, D. R., Madden P. A., Heath, A. C., Martin, N. G., Montgomery, G.W., Goddard, M. E.,& Visscher, P. M.,2010, Common SNPs explain a large proportion of the heritability for human height. Nature Genetics.*

٥٨. المســـعودي، حيدر علي، ٢٠١٠، إدارة تكاليـــف الجودة اســـتراتيجياً، الطبعة الاولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

59. *Kedström ,Christer ,Peter Jeppsson, Andreas Paulson, Per Ullmar,2005, Bankbranschen– Den nya konkurrenssituationen utifrån bransch- och kundperspektiv, Företagsekonomiska Institutionen Magisteruppsats.*

60. *Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor III., 1998, Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Prentice-Hall, Inc, London.*

61. *Nicosia Nancy & Moore Nancy Y.,2006, Implementing Purchasing and Supply Chain Management Best Practices in Market Research ,PROJECT AIR FORCE Prepared for the United States Air Force.*

62. *Mesfin, Tewodros,2007," Evaluation Of Purchasing Practice At*

Addis Ababa University College Of Commerce", Master of Business Administration, Addis Ababa University, School Of Graduate Studies, Ethiopia.

63. *Shari, w, 2009, Retail Pricing Strategies, Set the right price, New York, Time COM panty.*

64. *Christ, P, 2009,"Know this Marketing Basis", www.Virtuol library. Com.*

٦٥. البكري، ثامر ياسر، غير مؤرخ، إدارة المستشفيات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٦. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان، ٢٠١١، التسويق الصناعي، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٧. النسور، أياد عبد الفتاح، ٢٠١٢، استراتيجيات التسويق "مدخل نظري وكمي"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٨. الجياشي، علي عبد الرضا، ٢٠٠٧، التسعير مدخل تسويقي، الطبعة الاولى، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٩. البكري، ثامر، والرحموني، احمد، ٢٠٠٨، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

70. *Ghosh, p. k, 2006, Industrial Marketing, Oxford University Press-India.*

٧١. الزعبي، علي فلاح، وعزام، زكريا احمد، ٢٠١٢، إدارة الأعمال اللوجستية" مدخل التوريد والإمداد"، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

72. *Chung, Chai Khin, Bakar, Nooh, 2001," The Relevancy Of Just -In-Time (JIT) Concept In Government Purchasing", copy university technology Malaysia, Journal technology, 35(A) Dis, Malaysia.*

٧٣. مصطفى، نهال فريد، والعبد، جلال إبراهيم، ٢٠٠٥، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، مصر.

٧٤. اليعقوب، سناء نايف، ٢٠٠٩، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد(*Just-In-Time*)على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.*www.pdffactory.com*

٧٥. دوجلاس لامبرت وجيمس ستوك، ٢٠٠٩،" الإدارة الإستراتيجية للإمدادات"، ترجمة:سرور علي إبراهيم، المملكة العربية السعودية.

٧٦. جودة، محفوظ احمد،٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٧. العلي، عبدالستار محمد، ٢٠٠٦، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات" إدارة سلسة التوريد"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

٧٨. سعيد، الماحي سليمان ادم، ٢٠١٠، أسس وأساليب الشراء الحديث، الطبعة الثانية، الخرطوم.

79. *Samarasinghe, Kosala A.S. Siriwardane, R.M. Dharmadasa ,2013, Distribution Of Withaferin A, an Anticancer Potential Agent, In Different Parts of Two Varieties of Withania somnifera (L.) Dunal. Grown in Sri Lanka , Research Article , Science Alert.*

٨٠. جودة، محفوظ احمد،٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

٨١. ارنولد، توني،وشابمان، ستيفين،٢٠١٠، مقدمة لإدارة المواد "إمدادات الأعمال وتخطيط العمليات والتوريد"، ترجمة: سرور علي إبراهيم، المملكة العربية السعودية.

82. *Mercy, S. Angwla & Abhamid, Noor Raihan,2007,Perspectives Of Agent Technology In E-Procurement, Proceedings of the 6th WSEAS Int. Conf. on Artificial Intelligence,Knowledge Engineering and Data Bases, Corfu Island, Greece, Malaysia.*

٨٣. مرجان، مجبل رفيق، ٢٠١١، إدارة اللوجستك، الطبعة الاولى، مطبعة الدار العربية، مصر.

84. *Khaled, AA, Paul, SK, Chakraborty, RK & Ayuby, MS 2011,Selection of suppliers through different multi-criteria decision making techniques", Global Journal of Management and Business Research, vol. 11, no. 4.*

٨٥. عبدالرحيم، عاطف جابر طـه، ٢٠٠٨، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

86. *Lockamy, Archie, McCormack Kevin ,2004, The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, Supply Chain Management: An International Journal Vol. 9 , No. 4.*

٨٧. منديل، عبد الجبار، ٢٠٠٢، أسس التسويق الحديث، الطبعة الاولى، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

٨٨. الطائي، حميد، والصميدعي، محمود، والعلاق، بشير، والقرم، إيهاب علي، ٢٠٠٧، الأسس العلمية للتسويق الحديث، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨٩. العسكري، احمد شاكر، والكنعاني، خليل إبراهيم،٢٠٠٨، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

٩٠. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي،٢٠٠٣،"الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن.

91. *Megginson, Leon, C. et al, 2003, "Small Business Management, an entrepreneur's guidbook",4th edition, Mc Graw- Hill.*

92. *Roman, Carolina, Larry Dwyer, Deborah Edwards, Nina Mistilis,2009, Destination and enterprise management for a tourism future, Tourism Management No.30*

93. *Grigorjev,Vladimir,Hogström,Maria,2003, "Logistics and Transport Management: Gaining Competitive Advantage through Improved Management of Information and Material Flows A Case Study at Flextronics Network Services" , Master Thesis, School of business and commercial law ,Göteborg university, Sweden.*

94. *Peace&Corps,2003,Information and Communications(ICT): Integration Digital Tools Into Your Projects , U.S.A.*

95. *Rein, Juriado, Wilding Richard, 2004, "Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry", International Journal of Physical Distribution&Logistics Management,Vol.34 No.8. U.K.*

96. *Perreaultit, William D. & McCarthy, E. Jorom,2006, Essentials of Marketing-Aglobal-Mangerial approach, 10th, McGrow-Hill/ Irwin, New York, USA.*

97. *Bourung, Montalee, 2007,"The Study Of Logistics Costs And Information technology Role In Medium And Large Garment Industries", Master Thesis, copyright of Mahidol university , Kasetsart university, Bangkok, Thailand.*

٩٨. عبدالهادي،محمد فتحي،٢٠٠٨،مقدمة في علم المعلومات،الطبعة الثانية،دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر.

٩٩. ود، نائل عدس، ونور، عبد الناصر، ٢٠١٢، مقاييس الرقابة والأمان للبيانات المحاسبية في ظل نظام المعلومات الألي، " نظم المعلومات ودورها في تطوير منظمات الأعمال"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

100. *Burger Jelle & Pot Thomas,2011, The effect of silo mentality on supply base information sharing , Bachelor Thesis.*

101. *Mattsson, S.A.,1998,"Integration a affairs processes supply chains", university of Växjö, ITL, Växjö.*

102. *Mercy, S. Angwla & Abhamid, Noor Raihan,2007,Perspectives Of Agent Technology In E-Procurement, Proceedings of the 6th WSEAS Int. Conf. on Artificial Intelligence,Knowledge Engineering and Data Bases, Corfu Island, Greece, Malaysia.*

103. *Ellram Lisa M& Zsidisin George A,2002, The impact of purchasing and supply management activities on corporate success, Journal of Supply Chain Management; vol. 32, No. 5.*

١٠٤. الشرمان، زياد محمد، ٢٠٠٤، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية *MIS*، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



الفصل الثاني

الأداء الاستراتيجي

الفصل الثاني

الأداء الاستراتيجي

تركزت اتجاهات الكتاب نحو الأداء الاستراتيجي كونه يعد المرآة التي تعكس الواقع الفعلي للشـركة من خلال مجالات الأداء الاسـتراتيجي، وان الشـركة لابد من الاهتمام بادئها الاسـتراتيجي من خلال هذه المجالات أو الأبعاد والتي تشمل البعد المالي والبعد التشغيلي والبعد التنافسـي. ويقدم الفصل إجابات عن تساؤلات تثار عند طرح الموضوع وهي:

- ما هو الأداء الاستراتيجي وما دورة في عكس واقع الشركة؟
- ما أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي؟
- ماهي مجالات ومداخل الأداء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة علية؟

ويتضمن الفصل المباحث الأتية:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي.**
- **المبحث الثاني: مجالات ومقاييس الأداء الاستراتيجي.**
- **المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي ومشكلات قياسه.**
- **المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين التزامات الشـراء وفقا لـ(*Seven Rights*) وإبعاد الأداء الاستراتيجي.**

****

المبحث الأول

مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وأسس تقييمه:

أ- **مفهوم الأداء:** إن اختلاف الكتاب حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمدونها في دراسة الأداء وقياسه في الشركات. وبهذا الصدد أشار الباحثان (*Agarwal & Sonia,2003, 417*) إلى ان الأداء هو الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الاستخدام الكفوء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة في فترة زمنية معينة. وأوضح (*Wheelen & Hunger ,2004, 243*) ان الأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة والفعاليات داخل الشركة. وفي جانب متصل بين (*Susita,2010,55*) ان الأداء يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والأخلاقية، والأداء في الشركة يعتمد على عدد من العوامل الخارجية والداخلية. فالعوامل الخارجية هي خارج سيطرة الشركة في حين يمكن التحكم في العوامل الداخلية من قبل الإدارة، وتؤثر الإدارة العليا على المنتجات والثقافة التنظيمية وخدمة إدارة الجودة والتوجه نحو السوق. وأكد (الشمري، ٢٠١٠، ٣٣) ان الأداء هو دالة الأنشطة والفعاليات المتعددة في الشركة والتي تحكمها عوامل ومحددات مختلفة، فهو انعكاس لقدرة الشركة على تحقيق أهدافها بفاعلية. وأشارت (الشهواني، ٢٠١١، ٦٤) إلى الأداء انه" المحصلة النهائية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وبما يعكس قدرتها فيما يتعلق باستخدام مواردها بأسلوب كفء وفعال". وأشارت(أبو الوفا، ٢٠١٢، ٣٦) إلى الأداء انه قدرة الشركة لإنجاز أهدافِها باستعمال المصادرِ بفاعلية وأسلوب فعّال. وحدد (الحسناوي، ٢٠١٣، ٤١) انه يمكن تعريف الأداء على انه قدرة الشركة على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز على المنافسين.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان الأداء هو تحقيق أهداف الشـــركة بفاعلية من خلال تحويل المدخلات عبر سلســلة من العمليات التي تقوم بها الشركة إلى المخرجات المطلوبة، وهذا يشـــير إلى ان الأداء ما هو ألا انعكاس لقدرة الشركة في استخدام الموارد المتاحة لها بفاعلية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدفها بكفاءة.

ب- **مفهوم الأداء الاســتراتيجي:** علـــى الرغم من كثافة التراكـــم المعرفي في مجال الأداء الإســـتراتيجي إلا إنه من الصعب تأطير هذا المفهوم بتعريف محدد وذلك لتباين الفلســـفات والمداخل والاهتمامات، ومع ذلك فإن هنـــاك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الإستراتيجي يتمثل بقدرة الشركة على تحقيق الأهداف بفاعلية. وعلى الرغم مـــن هـــذا الأتفاق في الاتجاه العام إلا إن الأطر المنهجية والإجرائية للمفهوم غير واضحة إذ إن الأهداف والغايـــات تختلـــف باختلاف التوجهات الستراتيجية للشـــركات ورؤى إدارتها وحركية بيئتها (الدوري وصالح،٢٠٠٩، ٢٣٢). فالأداء الاســـتراتيجي هو اكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات بل انه منظور أوســـع، مع مؤشـــرات أداء غير مالية اصبح موضوع مناقشـــته بين المهتمين بالإدارة الاستراتيجية اذ يشمل: (*Glunk & Wilderom, 2000, 14*)

١- الأداء التشـــغيلي: الذي يفترض مقاييس أداء تشـــغيلية من خلال حصة السوق، تقديم منتـــج جديد،... وغير ذلك فضلا عـــن مقاييس متعلقـــة بالقيمة للزبائن، الابتكار، وتحسين العملية.

٢- الأداء الاجتماعي / رضا الجمهور المنتفعين: أي الأداء الذي يأخذ في الحسبان رضا الجمهور من عاملين وموردين وزبائن، وينظر اليه على انه جزء متمم للأداء الاستراتيجي.

ولقد أشـــار (*Daft, 2001,102-104*) إلى انه يمكن النظر إلى الأداء الاســـتراتيجي باعتماد مؤشـــرين الأول مســـتوى التركيز ان كان داخليـــاً (الأداء الداخلـــي) أو خارجياً

(علاقة الشـــركة ببيئتها). والثاني هو الهيكل وما اذا كان مســـتقراً أو مرناً. واعتبر (القطب، ٢٠٠٢، ١٦) إن الأداء الاســـتراتيجي " دالة لكافة أنشطة الشـــركة وهو الفعل التي تسعىٰ كافة الأطراف في الشـــركة لتعزيـــزه. ويرىٰ (الطويـــل وســـلطان، ٢٠٠٢، ٥٢) ان الأداء الإستراتيجي هو دالة للأداء الإنتاجي والمالي والتســـويقي وأداء الأفراد، فعندما نركز علىٰ الأداء الإنتاجي نهتم بتقليل الكلف وتحســـين الجودة في نشاطات المدخلات والعمليات والمخرجات وعندما نركز علىٰ الأداء التســـويقي فتكون مؤشـــراتنا أعلـــىٰ مبيعات ممكنة وأعلىٰ حصة سوقية والدخول إلىٰ أسواق أو تقديم منتجات جديدة، أما الأداء المالي فيركز حول الاستخدام الكفء للموارد المالية، وعندما تركز الشركة علىٰ أداء الأفراد فأنها بشكل عام تستخدم معايير خاصة بمســـتوىٰ إنتاجهم وتطويرهم. وهكذا فإن تفاعل هذه الأنشطة وأدائها والمعايير المســـتخدمة فيها يشـــكل الأداء الإســـتراتيجي والمعايير المســـتخدمة فيه. وذكـــر (القطامين،١٦٢،٢٠٠٢) انه ذلك المســـتوىٰ الأدائي الـــذي يمكن تحقيقه في المستقبل والناتج عن جهود وأنشطة الشركة ومخطط لها مســـبقا تسعىٰ إلىٰ إنجاز أهداف محددة. وعبر(*Cokins,2003,2*) عن الأداء الاســـتراتيجي انه ترجمة الخطط الاستراتيجية إلىٰ نتائج، ومساعدة المدراء علىٰ الاســـتجابة الســـريعة وبفاعلية للتغييرات غير المتوقعة وأضاف انه يمكن النظـــر إليه علىٰ انه معرفة كيف تعمل الشـــركة إجمـــالاً؟. ويرىٰ (*AL-Dahiree,2003,28*) انه قدرة الشـــركة علىٰ تحقيق الأهداف باســـتخدام الموارد المتاحة بطريقة فاعلة مع الآخذ بنظر الاعتبار عاملي الرغبة والقدرة لدىٰ الأفراد في الشركة لتحقيق أهدافها في الأمد الطويل. في حين أشار(*Center Performance Excellence,2004,15*) إلىٰ أن مصطلح الأداء هـــو عبارة عـــن نتائج المخرجـــات التي يتم الحصـــول عليها من المدخلات والعمليات فضلاً عن آن الأداء يعطي الفرصة لإجـــراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلىٰ المعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع الشـــركات الأخرىٰ، و يمكن التعبير عنه بمؤشـــرات مالية وغير مالية. وبالرغـــم من اتفاق الكتاب في حقـــول المعرفة الإدارية والمحاســـبية علىٰ اعتبار الأداء الاســـتراتيجي مفهوما مهما فيما يخص جميع الشـــركات باختلاف أشكالها القانونية وأهداف أنشـــطتها، إلا انهم لم يتمكنوا من الوصول إلىٰ اتفاق

حول مفهوم مشترك ومحدد له، ولعل السبب في ذلك قد يعود إلى اختلافهم حول المعايير والمقاييس المعتمدة في تحديد الأداء ولتعدد وتنوع أهدافهم واهتماماتهم عند دراسة الموضوع (الفضل،٢٠٠٤، ٥٩). وبين (الجبوري،٢٠٠٥، ٤٨) ان الأداء الإستراتيجي عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من الشركة إجمالاً لتحقيق الأهداف، لذا يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات على وفق التحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف. كما أشار (سعيد،٤١،٢٠٠٥) إلى انه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي انه الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الشركة وقدرتها للتكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسيات. كما عرّفه (*Carton& Hofer,2006,18*) أنه مقدار التغيير في الوضع المالي للشركة أو النتائج المالية الناتجة عن قرارات الإدارة وتنفيذ هذه القرارات بوساطة إفراد الشركة من خلال مقاييس للأداء وفقاً للظروف التي تحيط بالشركة بحيث تمكنها من مراقبة النتائج المتحققة سواء أكانت جيدة أم لا. وأكد(ألغالبي وإدريس،٢٠٠٧، ٤٧) على إن الأداء الاستراتيجي يعبر عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ومدى قدرتها على استخدام مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وعرفه (*Wall,2007,19*) انه عملية توجيه لفعاليات (إحداث) الشركة من خلال تعريف منهجي لرسالة الشركة واستراتيجيتها وأهدافها بحيث يجعلها قابلة للقياس بوساطة عوامل النجاح الرئيسة ومؤشرات الأداء من اجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة لأجل بقاء الشركة على المسار الصحيح، وفاعلية إنجاز عملها يكون من خلال إنجاز الأهداف المالية فضلاً عن الأهداف غير المالية وتطوير المهارات والكفاءات وتحسين خدمة الزبائن وجودة العمل.

وإضافة إلى ما سبق فان وجهات النظر للكتاب قد تباينت وتعددت حول مفهوم الأداء الاستراتيجي والذي يعكسه الجدول(٣)

الجدول (٣) مفهوم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب

ت	الكاتب	التعريـــــــف
١.	*Armstrong, 2006 ,1*	انه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء الشركة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة.
٢.	*Karima & Andre, 2007,1*	مقدرة الشـركة على ترجمة الرؤية والاستراتيجية والأهداف إلى خطط عمل، وإمكانية قياسـها لمعرفة الانحرافـات الحاصلة لتتمكن الشـركة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على المسار الصحيح فيها.
٣.	*Pooe, 2007,4*	هو ترجمة تنفيذ الخطط المهمة التي تتضمن ثلاث خيارات رئيسة التي تقدمها الشـركة وهي المنتجات التي تقدمها وما هي الأسـواق ونـوع الزبائن التي تخدمها وكيف تذهب الشركة للفوز؟
٤.	*Marr & Rowe, 2008,3*	أنه منهج تنظيمي لإيضاح التحسين المسـتمر للستراتيجية التنظيمية وتقييمها وتنفيذها، ويشـمل هـذا المنهـج هيكل الاسـتراتيجية ومؤشـرات الأداء والمنهجيات والعمليات التي تسـاعد الشـركات في صياغة اسـتراتيجيتها، كذلك تمكـن العاملين من الحصول على رؤى تسـمح لهـم باطلاع أفضل لاتخاذ القرارات والتعلم.
٥.	الصفو، ٦٤،٢٠٠٩	إن مفهوم الأداء الاستراتيجي يتمحور حول الآتي: ١.انه الجهد الذي تبذله الشـركة ككل.٢.يعكس قدرة الشـركة على تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.٣.يعبر عن مدى اسـتخدام إدارة الشـركة لمواردها المتاحة.٤.يمثل مخرجات للأنشطة التي تحدث داخل الشركة.٥.تتراوح مدة مؤشرات قياسه ما بين (٣-٢٥) سنة.
٦.	الحسناوي، ١٠٧،٢٠١٠	هو الشمولية في مضامينه لاحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز المنظمي والنجـاح التنظيمي وان هناك اتفاق ضمني للتعبير عنه بـــ" قدرة الشركة على تحقيق الأهداف والغايات
٧.	المنصوري، ٣٢ ،٢٠١٠	هو مستوى النجاح الذي تحققه الشركة من خلال التنفيذ السليم لاستراتيجيتها.

ت	الكاتب	التعريـــــف
٨.	الزاملي، ٢٠١١، ٩١	هو مفهوم يتماشىٰ مع مسلمات الإدارة الستراتيجية ويتكون من ثلاثة جوانب رئيسة متداخلة فيما بينها وهي الأداء المالي والتشغيلي والتنافسي فضلاً عـــن ارتباطه بأهداف واســتراتيجيات الشــركة ويســتلزم وجود ميزة تنافسية، كما ويلاحظ ارتباط تكاليف الجودة الشــاملة بكل بعد من أبعاد الأداء الستراتيجي الثلاثة.
٩.	بوتي، ٢٠١١، ٥٩	اطار عمل الشــركة يكفل لها التكيف لاستخدام مواردها بشكل بكفوء يتناغم مع التغييرات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها لبلوغ أهدافها بكفاءة
١٠.	العزاوي، ٢٠١٢،٩٥	في الشركة يعتمد علىٰ مجموعة من الخطط المبنية علىٰ أسس علمية وبفاعلية عالية التي تتفاعل مع البيئة المحيطة بالشــركة لترســم المســار الذي تسلكه الشــركة بأقل ما يمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء لتحقيق أهداف الشــركة البعيدة الأمد، ويعد الأداء الإستراتيجي دالة لأنشطة الشركة كافة وتسعىٰ الأطراف كلها في الشركة لتعزيزه.
١١.	تركي، ٢٠١٢،٣٤	بوصفــه مفهوماً يتضمن مجموعة من المؤشــرات تتمثــل بالكفاءة والفاعلية والتغذية العكســية فيما يخــص الجوانب المالية و مؤشــرات للجوانب غير المالية متمثلة برضا الزبون والحصة الســوقية وتأثر الشــركة بالبيئة الخارجية وتأثيرها فيها ومن ثم اشــتراك تلك المؤشــرات مجتمعة في تحقيق الأهداف التي تسعىٰ الشركة إلىٰ تحقيقها.
١٢.	ألطه، ٢٠١٢، ٩١	إن مفهــوم أداء الأعمــال الاســتراتيجي يركز علــىٰ الآتــي:١ . يعكس أداء الاســتراتيجيات الوظيفية في الشركة.٢ . يعبّر عن الاســتغلال الكفوء للطاقة والموارد.٣ . يمثل ترجمة لاستراتيجية الأعمال في الشركة.٤ . يعبّر عن مواءمة الاستراتيجيات الوظيفية.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر السابقة

ويرى الباحثان من خلال ما سبق ان الأداء الاستراتيجي هو المرآة التي تعكس صورة الشركة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بمجموعة من الالتزامات المتعلقة بوظيفة الشراء وكذلك الوظائف الأخرى وصولاً الى الأهداف التي تبغيها الشركة.

ت- **أهمية الأداء الاستراتيجي:** إن أهمية الأداء تأتي من كونه يعبر عن قدرة الشركة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات أصحاب المصالح بوصفه الأمد الذي تستطيع فيه الشركة أن تنجز المهمة بنجاح أو تحقق هدفها بتفوق. أي انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الشركة الوصول إليها، وإن أهمية الأداء تبرز من كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهائيات الأخيرة المرغوبة أو مدى تطابقها معها، وإن معاينة عمليات الشركة والتعرف على أدائها مسالة في غاية الأهمية، وإن معاينة العمليات ضرورية لفهم كيفية عمل الشركات من أجل تحديد الانحرافات فيها وتحسين مستوى أدائها وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه كفوءاً فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجراءه في الشركة (عبيد،٥٦،٢٠٠٠). واكد (*Czepile,1992,40*) ان أهمية الأداء الاستراتيجي تتمحور بشكل عام حول قدرة الشركة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدمة للمشترين مقارنة بالمنافسين أو عندما يكون الأقبال على شراء منتجات الشركة بشكل افضل من البدائل المنافسة. من جانب آخر أشار (*Neely,1999,207*) إلى الكم الهائل من البحوث والدراسات والكتب المتعلقة بدراسة الأداء الاستراتيجي ويتساءل عن سبب الاهتمام بهذا المفهوم مؤخراً ولذلك فهو يقترح أنّ هناك أسباباً رئيسة لهذا الاهتمام تتمثل بطبيعة العمل المتغيرة، المنافسة المتزايدة، الابتكارات والتحسين المستمر، التغيير في الأدوار التنظيمية، التغيير في الطلبات الخارجية، قوة تقانة المعلومات، الجوائز الوطنية والدولية. وكذلك أشار (*Louise & John, 2000,1*) إلى ان أهميه الأداء الإستراتيجي ترتكز أهميته على مدى

قدرة الشـــركة على تحقيق الميزة التنافسية لأنشطتها الأساســـية، سيما وان البيئة المتغيرة وحالة عدم التأكد زادت من شدة المنافســـة فضلاً عن تقلبات السوق، وأصبح الاهتمام بالأداء الإستراتيجي مبرراً لمزيد من التركيز وتقييمه باستمرار. وبين (ســـعيد، ٢٠٠٥، ٤١) ان الأداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة الشـــركة وقدرتها على التكيف مـــع البيئة والنمـــو وتمثله في ذلك مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة الشـــركة وأهدافها الإستراتيجية، وكذلك بصدد التحدث عن أهمية الأداء الاســـتراتيجي فقد تبين انه يحظى باهتمام كبير ويكاد ان يمثل الظاهرة الشـــمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي الشـــركة واختباراً فعليا وواقعياً لمصداقية المدخل الاســـتراتيجي المعتمد. كما انه يوضـــح أبعاد وحالات التكيف الاســـتراتيجي الشـــركة مع بيئتها. وان عمليات الإدارة الاســـتراتيجية تتضمـــن ثلاث مراحل أساسية هي: (سعيد، ٢٠٠٥، ٤١)

- صياغة الاستراتيجية.
- التنفيذ الاستراتيجي.
- الرقابة الاستراتيجية: وتتم العملية الأخيرة من خلال الأداء الذي تعتمده الشركات كأسلوباً محدداً للتغذية العكســـية وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف وأســـاليب الرقابة المســـتعملة. وأوضح (*Pooe,2007,1*) أن الأداء الإستراتيجي يبقى أداة حيوية لتقييم الحالة الصحية الشركة وعامل تعزيز للمدراء في تنفيذ القـــرارات والتركيز على العمليات والدعم الشـــامل للأهداف التنظيمية والابتكارات والتحسين المســـتمر والنمو المســـتدام في مواجهة ضغط الأعمال اليومية في الشـــركة. في الســـياق ذاته أشـــارت (*Karima,2008,1*)إلـــى أن بيئة الأعمال أصبحت مضطربة والأداء الإســـتراتيجي وســـيلة مهمة للشركات كونه مرتبطاً بالعملية التوجيهية نحو تحقيق أهدافها المالية وغير المالية مما يجعلها أن

تحافظ على مؤشرات عوامل النجاح الحاسمة للأداء الرئيس لتكون قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على الشركة ومسارها الصحيح، ومن جانب آخر تساعد على تطوير المهارات والكفاءات فضلاً عن تحسين خدمة الزبائن والجودة والعمليات الإنتاجية. وفي الاتجاه ذاته أوضح (الناصري، ٢٠١٠، ٦٦) أن أهمية الأداء الإستراتيجي تأتي من كونه يعبر عن قدرة الشركة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات أصحاب المصالح بوصفه الأمد الذي تستطيع الشركة أن تنجز المهمة بنجاح أو تحقق هدفها بتفوق. وفي الصياغ نفسة يرى (بوتي، ٢٠١١، ٦٠) ان الأداء الاستراتيجي يحظى باهتمام واسع من قبل إدارات الشركات وبشكل متصاعد لان بقائها ودرجة تحقيق أهدافها يعتمد على مستوى أدائها الاستراتيجي كما ان ذلك الاهتمام يبقي المدراء على اطلاع بالتغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة، وهذا يتطلب من الشركة توفير واعتماد المقاييس الدقيقة لقياس مستوى أدائها الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان أهمية الأداء الاستراتيجي تتأتى من خلال كونه الخطوة التي تمثل القدرة على تحقيق استراتيجية الشركة والوصول إلى أهدافها أي انه النقطة التي تحدد الموقع الحالي الشركة ومن خلالها الوصول إلى نتائج مقبولة وبذلك تكون حالة حيوية لتقييم واقع الشركة وتحقيق أهدافها بأفضل ما يمكن.

ث- **أهداف قياس الأداء الاستراتيجي:** مما لاشك فيه أننا نحتاج لقياس أداء أية شركة سواء كانت في قطاع خدمات ام في قطاع أعمال لتحقيق الأهداف الأتية: (زغلول، ٢٠٠٨، ٢٤٠)

١. تساعد أهداف الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بدائرة نشاطها، وعليه نجد ان قراراتها يمكن ان ترتكز على حقائق موضوعية وليس على تقديرات شخصية.

٢. تساعد أهداف تقييم الأداء المستويات المختلفة على اكتشاف الانحرافات التي يقتضي الأمر تحليلها للوقوف على أسبابها والعمل على إيضاحها حتى يمكن القرارات العلاجية كلما امكن ذلك.

٣. تعد أهداف تقييم الأداء اذا ما ارتكزت على أسس سليمة بمثابة نوع من الحوافز التي تشحذ الهمم للعاملين في الشركة على تفجير طاقاتهم نحو الأداء المبدع.

٤. تتحدد عملية تقييم الأداء على الأمد الذي يتحقق عند تحمل المسؤوليات الإدارية لمهامها.

٥. تزودنا أهداف تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه أجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة في اطار الشركة من ناحية والشركات العاملة في القطاع من ناحية أخرى.

ويرى (*Thompson & John,2007,31*) ان أهداف الأداء الإستراتيجي تتمثل بالاتي:

١. الوصول إلى اقل كلفة إجمالية مقارنة بالمنافسين.

٢. قدرة متميزة للشركة على المنافسين في الأسواق الدولية.

٣. تحقيق عائدات عالية من المبيعات خلال الخمس سنوات الماضية.

٤. قيادة تامة للتقانة.

٥. شهرة العلامة التجارية لدى المستهلكين.

٦. الوصول باستمرار على منتجات جديدة تفوق المنافسين.

٧. حصة سوقية أكبر.

٨. خدمات ما بعد البيع.

٩. فرص النمو والتطور أكبر.

إن الهدف من تقييم الأداء الاستراتيجي معرفة مدى النجاح المتحقق وذلك بالاعتماد على مقاييس الكفاءة أو الفاعلية، ويقصد بالكفاءة عمل الأشـياء وفقاً لما هو مخطط لها أو مثلما ينبغي لهـا (*Frigo,et.al.,2002,2*). وفي نفس الاطـار هناك مجموعة من الأهداف التي تؤثر في عملية تقييم الأداء ويمكن توضيحها بالصورة الأتية:-

أ- على مستوى الشركة وأقسامها: (العبيدي، ١٣،٢٠٠٩)

- معرفة مسـتوى إنجاز الشـركة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنـة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.
- اسـتخدام الإدارة العليا لتقاريـر المسـؤولية المقدمة من قبل المدراء كوسـيلة لتشـجيعهم وتقييم أداؤهم من خلال تحديد الأسباب الحقيقية لانحرافات الأداء الفعلي عن المخطط.
- مدى تحقيق رضا العاملين والذي يتضح من خلال:-

١. تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية وتشـجيع العاملين ودعمهم لتحسين وتنمية وتطوير مهارتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.
٢. اتباع تحديد الأداء الجيد من خلال التقييم مع أمكانية الترقية والتشجيع المستمر بحيث يكون قدرة للشـركة من تحديد الأشخاص المناسبة وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة (*Wheelen,et.al,2004,221*).
٣. وضع نظام حوافز فعال (مادياً ومعنوياً) بما يحقق ترابطاً بين الأهداف المخططة والمنفذة.

- تقييم برامج الشركة سواء كانت إنتاجية ام خدمية.
- ان تلبية رغبات و احتياجـات الزبائن هو هدف مهم من أهـداف تقييم الأداء يتم تحقيقه من خلال الاحتفاظ بالزبائن واكتسـاب زبائن جدد ورضا الزبون وحصة الزبون السوقية.

ب- **على مستوى القطاع**: يقسم اقتصاد أي بلد إلىٰ أجزاء وكل جزء يمثل نشاط معين يدعىٰ بالقطاع، فعلىٰ سبيل المثال هناك قطاع زراعي، صناعي، خدمات... وغيرها. وتتجسد أهداف تقييم الأداء علىٰ مستوىٰ القطاع بتحسين وتحسين الكفاءة الإنتاجية للشركات وإيجاد علاقة واضحة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية بالوحدات الإدارية ويتم ذلك من خلال: (العشماوي، ١١،٢٠٠٦)

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة للقطاع من الوحدات التابعة له واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحميل المسؤولية للإدارات المقصرة ومكافاة الإدارات الناجحة.
- بعد دراسة التقارير أعلاه يتم مناقشتها مع الإدارة المسؤولة ومن ثم أعداد تقرير شامل للأداء علىٰ مستوىٰ الوزارة أو القطاع يرفع إلىٰ الجهة المركزية في الدولة المسؤولة عن تقييم الأداء.

ت- **على مستوى الدولة**: في الاقتصاد الحكومي يهدف تقييم الأداء إلىٰ: (الجابر،١٢،٢٠٠٦) و(الجابر، ٢٨،٢٠٠٧)

١. تحقيق تقييم شامل للأداء علىٰ مستوىٰ الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد علىٰ نتائج تقييم الأداء ابتداءاً بالشركة ثم القطاع وصولاً إلىٰ التقييم الشامل.
٢. يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا من خلال النتائج المقدمة اليها علىٰ أجراء مراجعة تقييمية شاملة تساعد علىٰ الارتقاء بالشركة نحو الأفضل.
٣. تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية للقطاعات والوزارات.

ث- **على مستوى الأجهزة الرقابية**: تنشيط الأجهزة الرقابية لأداء أعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام الوحدات الاقتصادية بنشاطها بفاعلية عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب حيث تقدم تقارير الأداء افضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الشركات (الجابر، ٢٠٠٦، ١٣).

ج- **أسـس تقييـم الأداء:** ان تقييم الأداء يرتبط بالقطاع أو النشاط أو الشركة موضوع التقييم، وان تفاصيل تقييم الأداء تختلف من قطــاع لأخر من قطاعات الأعمال ومن نشــاط إلى أخر داخل نفس القطاع، بل قد يختلف من شــركة إلى أخرى، ويرجع هــذا الاختلاف عادة إلى الرابطــة التي تربط عملية تقييــم الأداء بتنظيم الشركة والإمكانيات المتاحة لها وأهدافها ومجالات عملها ونوع النشاط الذي تزاوله مراحل نموها، فضلا عن ارتباطه بالبيئة الإنتاجية والاقتصادية للمجتمع، وهذا يودي إلى إتمام عملية اختيار أســلوب ومعاير ومؤشرات التقييم في ضوء هذه الاعتبارات، وعلية تكون نتائج التقييم موضوعية وواقعية ومحققة للهدف.

وفي ما يأتي فــي أدناه الأســس العامــة للتقييــم: (*Chenhall,2005,401-402*) و (*Belkaui,2007, 222*)

١. تحديد الأهداف الرئيســة الفرعية الشــركة: لاشك ان أية شــركة تقوم لتحقيق أهداف معينة ســواء على الأمد القصيــر أو الطويل، ولا تعــارض فيما بين هذه الأهداف، وذلــك لان الأهداف قصيــرة الأمد في حقيقتها يجــب ان تودي في النهاية إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ولا تقتصــر هذه الأهداف على مجال معين بل تمتد لتشــمل تحديداً لأهداف الشــركة في مجــالات الإنتاج والبحث والتطوير والتســويق والمجــال المالــي والموارد البشــرية والقيمــة المضافة والمسؤولية اتجاه المجتمع، ولا يقف الأمر عند التحديد الواضح لهذه الأهداف مع مراعاة التناســق فيما بينها حتى تكون واضحة ومفهوم أمام جميع المسؤولين عن التنفيذ، اذ أنها تمثل الأساس الذي يتم بموجبه تقييم الأداء.

٢. تحديد معاييــر الأهداف ووضوحها: يعــد تحديد المعايير محــور الارتكاز في عملية تقييم الأداء بقدر ما يتوافــر لهذه المعاني من الوضــوح والدقة والواقعية وإمكانية ان تعكس الجوانب المختلفة كنشــاط كل مركز من مراكز المســؤولية وطبيعة القرارات التي تتخذ في هذه المراكز على أنشــطتها بقدر ما يحظى تقييم

الأداء بالنجاح ومن هذه المعايير الوقت المسموح به، والمواد الأولية، ومعيار الكلفة، اذ تعد هذه المعاير نوعية، وقد تأخذ المعايير شكلاً كمياً وقد يعبر عنها بوحدات نقدية، وفي هذه الحالة تعد ترجمة لمعيار أو اكثر من المعايير الكمية.

٣. تحديد مواقع المسؤولية: لما كانت تصرفات المدراء وقراراتهم هي العامل المؤثر الحقيقي في الأشياء أو الموارد المتاحة للشركة أو المجتمع فان الرقابة الحقيقية على هذه الموارد لا تنصب عليه في حد ذاتها بل تنصرف أساساً إلى الرقابة على التصرفات لهؤلاء المدراء، واثرها في الموارد المتاحة، ومن هنا كان من الضروري ربط نتائج تقييم الأداء بمواقع المسؤولية لمحاسبة كل مسؤول عن تصرفاته وتصرفات تابعيه مما يستلزم التحديد الواضح للمسؤوليات أو الاختصاصات قبل بدء عملية التقييم.

٤. توافر سياسة صحيحة وفعالة للمعلومات: تتوقف فاعلية وكفاءة سياسة تقييم الأداء على درجة توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب،أما لوضع المعاني أو المتابعة وتحديد نتائج الأداء الفعلي أولا بأول، ولن يتحقق ألا بتوافر سياسة صحيحة وفعالة لجمع المعلومات.

٥. تحديد المستويات والجهات المسؤولة عن تقييم الأداء: اذا كان تقييم الأداء عملية مستمرة سواء عند البدء بعمل الشركة وأثناء التشغيل فان التساؤل الذي يبرز من هو المسؤول عن أجراء مثل هذا التقييم؟ وفي القطاع الخاص يصبح أصحاب المصالح ومنهم (المساهمون) مسؤولين أساسا عن تقييم الشركة بعكس الحال في القطاع العام، اذ تنتقل المسؤولية إلى أجهزة مركزية للتخطيط للمفاضلة بين الشركات الاستثمارية المقترحة وتقييمها.

****

المبحث الثاني

مجالات ومقاييس الأداء الإستراتيجي

يعد الأداء الإستراتيجي ركيزة للتنبؤ بمستويات الشركة ومعدلاتها في الأمد الطويل وحيث يُعدّ المرآة التي توضح وضع الشـركة من حيث الجوانب المختلفة، فقد يمثل ما تسعىٰ اليه الشركة من تحقيق مخرجاتها من خلال العمليات والمدخلات، ويمكن أن ننظر إلىٰ الأداء الإستراتيجي عن طريق المجالات الآتية:

» أولاً: الأداء المالي

أ- **مفهوم الأداء المالي**: أشار (*Gladstone,1988,11*) إلىٰ انه وصف لوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلىٰ الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة. وذكر (*Miller & Dess,1996,14*) انه المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشـرات مالية كالربحية مثلاً، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به الشركات من أنشطة مختلفة. وفي السياق نفسه اكد (الحسيني والدوري، ٢٣٤،٢٠٠٠) علىٰ انه تبيان لأثر هيكل التمويل وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية. ويرىٰ (نعمة، ٢٠٠١، ١٥٩) أن الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز علىٰ استخدام المؤشـرات المالية كنمو المبيعات والربحية. وأكد (*David,2001,142*)علىٰ أن مفهوم الأداء الإستراتيجي يعتمد علىٰ التحليل المالي الذي يعدّ الخطوة الأولىٰ والأساسية نحو ما هو هدف الشركة، وتستخدم في التحليل المالي النسب المالية التي تعد من العوامل الأساسية في التحليل المالي وتستخدم في تقييم قوة الأداء المالي، فضلاً عن الأداء الكلي بشكل عام، وعندما تستخدم الشـركة المحاور المالية تعدها مدخلاً أساساً لتحديد

نقاط القــوة والضعف في الشــركة. ويــرىٰ (*Chen&Paulroj,2004,145*) ان هناك مقياس مشــترك لأداء الأعمال علىٰ أنها الأداء المالي تركز علىٰ استخدام المؤشــرات المالية البســيطة القائمة علىٰ النتائج التي تعبر عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية للشــركة. وأشــار(بدراوي وصبحي، ٢٠٠٥، ٨٢) إلىٰ أن الأداء المالي هو أحد مجالات تقييــم الأداء المهمة ويمثل نتــاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهــداف أو الوقوف علىٰ مســتوىٰ الأرباح المتحققة لإســتراتيجية الشــركة بالعمل علىٰ تخفيض مســتويات التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة. وأكد (الطعامنة، ٢٠٠٨، ٤١٠) ان هذا المدخل يؤكد علىٰ أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، ضمن هذا الإطار فلابد من التأكيد علىٰ الأهداف المالية للوحدات المحلية التي لابد أن تسـعىٰ لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع تأكــد أن الاهتمام الزائد بالتركيــز علىٰ البيانات المالية فقط يؤدي إلىٰ حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء. وترىٰ (المشــهداني،٢٠٠٩، ٥٥) إن الأداء المالي ما هــو إلا انعكاس للمركز المالي المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحســاب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال المصرف لفترة زمنية معينة. وذكــر (العزاوي، ٢٠١٢، ٩٧) أن الأداء المالي في الشــركة يشمل الأنشــطة التي تستخدم المؤشــرات المالية كنمو المبيعات ونمو الربحية التي تعبر عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية للشركة، وإذا توفرت البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب وتحققت الكفاءة في الإنتاجية، تتحقق الميزة التنافسية للشركة وتحقق أهدافها.

واتســاقا مع ما تقدم يمكن القول ان الأداء المالي هو المرآة الأساســية التي توضح مقدرة الشــركة من خلال مركزها المالي علــىٰ تحقيق الأهداف المخطــط لها في الوقت المناسب والمنافســة مع الشــركات من خلال تلك الأهداف وهذا ما يحتاج إلىٰ تخطيط وتوفير للبيانات المالية الدقيقة.

ب- **مؤشرات الأداء المالي:** من المؤشرات المهمة لقياس الأداء المالي الإستراتيجي هو العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، والحصة السوقية... وغيرها، ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات الآتية: (الحبيطي ويحيى، ٢٠٠٢، ١٦٠)

١- **نسبة السيولة:** تشير هذه النسبة إلى مقدار الموجودات المتداولة التي ينبغي توفرها لتغطية المطلوبات المتداولة فوراً، باستثناء المخزون وقد يصعب بيع المخزون حالاً وان قيمته السوقية اقل من قيمته الدفترية أو العكس (الخفاجي،٢٠١٠، ٢٤٠). وتحسب نسبة السيولة بالمعادلات الآتية: (الشرقطلي، ٢٠١٠، ٥٥)

- نسبة التداول = الموجودات المتداولة/ المطلوبات المتداولة
- النسبة السريعة = الموجودات المتداولة – المخزون / المطلوبات المتداولة

وتقارن نتائج النسبتين بالمعيار المطلق الذي هو ٢:١ و ١:١ على التوالي.

٢- **نسبة الربح إلى الأموال المستثمرة:** هذه النسبة تعبر عن مدى إمكانية وقدرة إدارة الشركة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة ومن أهم نسب هذه المجموعة، القوة الإيرادية، العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

- القوة الإيرادية: وهي إحدى النسب المالية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح نتيجة استثمار موجوداتها من خلال عمليات البيع، وتحسب القوة الإيرادية من خلال المعادلة الآتية: (*Marcia, et al., 2009, 79*)

القوة الإيرادية = صافي المبيعات / إجمالي الموجودات

٣- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا المعدل العوائد التي تتحقق في الشركة من خلال استثمار حقوق الملكية ويقاس من خلال المعادلة الآتية: (الشرقطلي، ٢٠١٠، ٥٧)

معدل العائد على حقوق الملكيـة = صافي الدخل بعد الضريبـة – توزيعات حملة الأسهم الممتازة / حقوق الملكية.

- **معدل العائد على الموجودات (الاستثمارات)**: يقيس هـذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في اسـتخدام موجوداتها وأسلوب استثمار أموال الشـركة وقدرتها على تحويلها إلى أرباح، ويقاس من خلال المعادلة الآتيـة: (المطيري، ٢٠١٢، ٢٣) و(*Peter & Sylria, 2010, 173*)

معدل العائد على الاستثمارات = صافي الدخل / إجمالي الموجودات × ١٠٠

- **العائد على السـهم**: ويقصد به الربح الصافي لكل سـهم، وتعكس هذه النسـبة مدى ربح كل سهم من أسهم المالكين، وتقاس من خلال المعادلة الآتية: (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨،٣٩٨)

نسبة السهم = صافي الدخل / عدد الأسهم

٤- **نسـب الربح إلى المبيعات**: هذه المجموعة من النسـب التي تقيس مدى قدرة الشـركة في الرقابة على عناصر التكاليـف لتوليد أكبر حجم مـن الأرباح من المبيعات، ومن أهم نسـب هذه المجموعة، هامش مجمـل الربح،هامش ربح المبيعات، وهامش صافي الربح (الجميل والدوسكي، ٢٠٠٨، ٤٣).

- **هامش الربح**: وتعبر هذه النسبة عن النسبة المئوية لكل وحدة من المبيعات بعد طرح الكلف التشغيلية منها وتقاس من خلال المعادلة الآتية: (احمد والكسار، ٢٠٠٩، ٨)

نسبة هامش الربح = صافي الربح / المبيعات

- **هامش ربح المبيعات**: تعبر هذه النسـبة على قدرة المبيعات على توليد الأرباح في كل وحدة نقدية من المبيعات وتقاس من خلال المعادلة الآتية: (عقل، ٢٠٠٦، ٦٥)

هامش ربح المبيعات = صافي الربح / المبيعات × ١٠٠

- **هامش صافــي الربح:** تعبّر هذه النســبة على كفــاءة الإدارة في التســعير وتوليد المبيعات والســيطرة على الكلف وتحدد هذه النســبة من خلال المعادلة الآتية: (هندي، ٢٠٠٤، ٩٦)

هامش الربح = الدخل الإجمالي / صافي المبيعات × ١٠٠

٥- **نسب النشاط:** أو ما تعرف باسم نسب إدارة الموجودات وهي التي تستخدم في قياس كفاءة وفاعلية الشــركة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها، (القطب، ٢٠١٢، ٥٤).

٦- **نســب الرافعة المالية:** وتشــير إلى اســتخدام أموال الديون من اجل الشــركة، (ادريس والغالبي، ٢٠٠٩، ١٧٩).

٧- **تخفيض الخطر:** تهتم الشــركات بشكل أســاس لتجنب الخطر المالي المتمثلة بالتكاليف وعدم التأكد البيئي، ومن أهم هذه المخاطر:

- **مخاطر السوق:** هي مخاطر يكون مصدرها الســوق المالي وبشكل رئيس سوق رأس المــال نتيجة لمتغيرات خارج نطاق ســيطرة الشــركة (*Sannders, 1997, 258*)، وتوضح من خلال الاتي: (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٨٤)

  مخاطر السوق= القيمة الدفترية للموجودات/ القيمة السوقية.

- **مخاطر الائتمان:** تنشــأ هذه المخاطــر نتيجة عدم مقدرة الشــركة علــى الوفاء بالتزاماتها المترتبة عليها فــي المدة المحددة لها، أي اقصر مدة محددة لتســديد الفائدة وكامل مبلغ القرض (*Nadder,2002,13*).

- **مخاطر السيولة:** هي المخاطر الناجمة عن عدم مقدرة الشركة بالإيفاء بالالتزامات المالية تجاه الآخرين وتوضح من خلال الاتي: (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٨٤)

  مخاطر السيولة= الموجودات النقدية / مجموع الموجودات.

- **المخاطر الإيرادية**: هي انخفاض القيمة الحقيقية للأموال المستثمرة أي قوتها الشرائية (*Danodaran, 2001, 40*)، وتوضح من خلال: (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٨٤)

المخاطر الإيرادية = الانحراف المعياري أو التباين / صافي الدخل بعد الضريبة.

٨- **تعظيم القيمة السوقية**: إن تعظيم قيمة الأسهم يعد من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها الشركة لتأثيره في توقعات حملة الأسهم وفي جذب المستثمرين الجدد، كما انه يؤثر في تحقيق هدف النمو في المستقبل (*Hampel & Simonson, 1999, 58*).

» ثانياً: الأداء التشغيلي (العملياتي)

أ- **مفهوم الأداء التشغيلي**: أشار (*Schroeder, 2000, 22*) إلى ان الأداء التشغيلي هي النتائج التي تسعى إدارة العمليات إلى تحقيقها وتتمثل بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والخدمة والبيئة. كما عرفه المعهد العالي للتقييس والتقانة (*National Institute of Standard and Technology,2001,1*) انه يشير إلى نتائج العمليات الإنتاجية من المنتجات التي يمكن تقييمها والمقارنة النسبية لنتائجها مع نتائج سابقة وفق معايير، وقد يكون المقياس مالي أو غير مالي إنتاجي. وأشار (*Davis, et. al., 2003, 152*) إلى أن الأداء التشغيلي يُعدّ "المفتاح الرئيس لنجاح أية شركة، إذ أن المعلومات المرتدة عن قياس الأداء تزود الإدارة بالبيانات الضرورية اللازمة لتحديد مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ومعاييرها وقدرتها على التحسين والتفوق". وأكدت (الخياط، ٢٠٠٥، ٣٤) ان مفهوم الأداء التشغيلي يعبر عن الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الشركة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات الزبائن من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق

واحتياجات الزبائن، وكذلك دورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن بهدف تحسين درجة رضا الزبون وخدمته. ويرى (*Krajewski & Ritzman,2005,3*) أن الأداء التشغيلي يتضمن الأنشطة التي تتولى عملية تحويل مدخلات النظام الإنتاجي وإضافة قيمة إليها وتقديمها كمنتجات نهائية إلى الزبائن. بينما عرفته (كشموله، ٢٠٠٧، ٦١) انه من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ويعكس قدرة الشركة على استخدام الموارد المتاحة لها بفاعلية باتجاه تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتكيف على نحو فاعل لضمان ديمومة قدرتها على المنافسة من خلال تقديم المنتجات التي يرغبها الزبائن بأدنى كلفة ممكنة وبالجودة المناسبة وبمرونة مناسبة وتسليم معتمد عليه ودقة في التسليم. وبيّن (اللامي، ٢٠٠٨، ١٧) ان الأداء التشغيلي يقصد به كل التسهيلات والمهارات والتقانة المستخدمة لإنتاج المنتجات ويتكون نظام متكامل يتألف من المدخلات (المواد الأولية والعمل والطاقة ورأس المال)، والعمليات والمخرجات وان كانت منتجات فعملية التحويل هذه تحدث في الشركة من خلال العملية الإنتاجية التي يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها. وأكد (*Robert,2008,7*)ان الأداء التشغيلي هو كيفية إنجاز الأعمال أي تنجز في الشركة بالسرعة والكفاءة من دون أخطاء بأقل الكلف، والعملية هي تحويل موارد الشركة إلى منتجات مرغوبة للزبائن. وأشار (اليونس، ٢٠٠٨، ٤٤) إلى الأداء التشغيلي هو مجموعة السلوكيات التي تتبناها الشركة في القيام بعملياتها سواء كانت هذه العمليات فنية أو إدارية أو غيرها في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بالاعتماد على خبرات ومهارات ومعارف وإبداع العاملين فيها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، بهدف توفير منتجات ذات جودة متميزة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتجاوزها". وذكر (*Zelbst,et.al,2010,641*) انه مقياس للكفاءة الداخلية في الشركة اذ تعد العمليات مرتكزات تستند عليها في تحديد التوجه الاستراتيجي والتنافسي لها

الذي يسهم في تحقيقها المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء التي تسعىٰ إلىٰ تحقيقها. وعبر(الطويل والكيكي، ٢٠١٠، ٢٩) عـن أداء العمليات انه" إمكانية الشركة في استخدام الموارد المادية والبشـرية والمالية المتاحة استخداماً كفؤاً وفاعلاً لإنتاج المنتجات التي تلبي متطلبات الزبائن مما يسهم ذلك في إرضائهم ومن ثم تحسين قدرتها علىٰ الوقوف إمام الشـركات المنافسة في السوق". كما واكد (*Slack,et.al, 2010, 34*) علىٰ انه يمثل نشـاطات ذات تأثير واهميه كبيرة الأعمال المؤثرة علىٰ ربحية الشـركة لارتباطها بأدائها المالي وسـعيها لتحقيق الأهداف الخمسـة للأداء والمتمثلة بالكلفـة والجودة والمرونـة والاعتمادية والسرعة. وفي السـياق نفسـة حدد(*Chearskul,2010,15*) علىٰ انه مجموعة من الأنشـطة التي تسـتعمل في الأداء التشـغيلي والمتعلقة بالكفاءة والفاعلية لعمليات الشركة الداخلية. ويرىٰ (*Heizer& Render,2011,66*) انه استراتيجية للعمليات التي توَّلد نظاما من الأسبقيات التنافسية التي تحقق قيمة عالية للزبون بطريقة كفوءة ومناسبة مع اخذ المدراء عند اتخاذ القرارات استراتيجيات التمايز والكلفة الأقل والاستجابة السـريعة. كما ذكر (الشهواني،٢٠١١، ٦٤) انهُ نسق من الأنشـطة والعمليات التي تنفذها الشـركة لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم من المنتجات باعتماد مداخل جديدة محورهـا الإبداع وبما يعزز بقائها ونموها في بيئتها". وأشـار(*Russell&Taylor, 2011,24*) إلىٰ ان الأداء التشـغيلي هو قدرة الشـركة لأداء وظيفة العمليات التي تعتمد علـىٰ المعرفة والخبرة وتتألف من تقديم خدمة واسـعة وجودة عالية والتسليم بأسـرع وقت وبكلفة منخفضة وبالتالي مساعدة الشركة في بناء الميزة التنافسية المستدامة. وركزت الدراسات والأدبيات علىٰ الأداء التشـغيلي لما له من أهمية في قياس قدرة الشـركة علىٰ تلبية حاجات السـوق بالموعد والمواصفات المطلوبة كما يبين للشركة قدرات التصنيع المتوافرة لديها، فضلاً عن بيان أداء العمليات ومستويات النشاط الذي يعمل بها (الطه، ٢٠١٢، ١٠٠). ويرىٰ (السـامرائي وآخرون،٢٠١٢، ٢٤٦) ان

الأداء التشغيلي هو احد مستويات الأداء الستراتيجي الذي يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية. وفي نفس السياق ذكر (الراوي، ٢٠١٣،٧٠) انه مجموعة النشاطات الداخلية للشركة التي تسعى إلى تحقيقها وخفض الهدر في العمليات من اجل تقديم منتجات تلبي حاجات الزبون وتعود على الشركة بالمنفعة، اذ تعمل الشركات على تحسين عملياتها الداخلية لغرض خفض الكلف وإضافة قيمة على المنتجات المقدمة للزبون وقدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة وملائمتها مع قدراتها وإمكانياتها المتوافرة لديها. ويبين(الحسناوي، ٢٠١٣، ٤٥) على انه العمليات التي توديها الشركات من اجل إنتاج المنتجات والتي تعكس مستوى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها باقل كلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة والمرونة الجيدة وبالوقت المناسب من اجل كسب الميزة التنافسية والسعي لجعلها مستدامة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثان ان الأداء التشغيلي هو البعد الثاني للأداء الاستراتيجي الذي يضم مجموعة من الأنشطة التي تعمل على ترجمة الأهداف المخططة والتي تُعد مدخلات وتحويلها إلى مخرجات باقل جهد وخفضاً للهدر والوصول إلى الميزة التنافسية للشركة.

ب- **مؤشرات الأداء التشغيلي**: لقد طرح العديد من الكتاب مؤشرات للأداء التشغيلي من زوايا ووجهات نظر متعددة، ولكن عند استعراض هذه المؤشرات نجدها تسعى لتحقيق أهداف الشركة اذ يشير (*Slack, et al., 2004, 641*) مؤشرات الأداء التشغيلي إلى أربعة أنواع من المعايير، وهي على النحو الآتي:

١. **المعايير التاريخية**: تعني عمل مقارنة بين النتائج التي يتم التوصل إليها عن الفترة الحالية وبين النتائج التي تم التوصل إليها في الفترة السابقة.

٢. **المعايير المستهدفة**: وهي تلك المعايير التي تضعها الشركة وتخطط للوصول اليها وتعد الموازنات التخطيطية أمثلة لها.

٣. **معايير أداء المنافسين**: وهي تلك المعايير التي تعتمد في عملية المقارنة على النتائج التي يتم التوصل إليها للشركة مع النتائج التي حققتها شركة منافسة.

٤. **معايير الأداء المطلق**: وهي تلك المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء الشركة وتحدد على أساس نظري، مثال ذلك في مجالات الجودة تقارب العيوب الصفرية أو معيار الخزين الصفري وهذه المعايير ربما لا يمكن تحقيقها واقعيا لكنها تبقى معياراً تسعى إلى تحقيقها الشركة لتحسين العمليات.

وحدد (الجبوري، ٢٠٠٢، ١٩) المقاييس المستخدمة في الأداء التشغيلي وهي:

أ- الطاقة الإنتاجية:

- نسبة الانتفاع = الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية التصميمية × ١٠٠
- نسبة التشغيل = الطاقة الإنتاجية المخططة / الطاقة الإنتاجية التصميمية × ١٠٠
- نسبة التنفيذ = الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية المخططة × ١٠٠

ب- مقاييس الكفاءة: اكد (حريم، ٢٠١٠، ٩٦) ان على الشركة اذا رغبت ان تصبح ذات كفاءة جيدة وتحقيق أهدافها بفاعلية يجب ان تحقق اعلى منفعة مقابل التكاليف، وان تحصل على اعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه:

- اعلى نمو.
- الموظف الأعلى رضا.
- اعلى جودة للمنتج وغيرها.

وأوضح (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٢٩) ان من مقاييس الكفاءة المهمة هو الاتي:

الكفاءة التشغيلية = المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية × ١٠٠

ت. مقاييس الرضى: تتضمن العناصر الآتية:(*Krajewski, et. al., 2007, 361*)

١. إرضاء الزبون وإحساسه بالسعادة أو الإحباط، وهذا يتحقق عندما يقارن المتحقق من المنتجات مع المتوقع.

٢. أن يكون مستوى الخزين مناسباً تحت أي ظرف من العمل.- البساطة في المعدات عند الصيانة.

٣. المرونة المناسبة لدى العاملين في الشركة.-حجم متطلبات الزبون.

ويمكن قياس عناصر الرضا عن طريق المعايير التاريخية وكذلك من خلال المعادلة الآتية: (*Slack, et al., 2004, 641*)

معدل رضى الزبون=عدد الوحدات المعادة/ عدد الوحدات المباعة × ١٠٠

ولقد اكد (*Iness,et.al.,1994*)علاوة على مقاييس الأداء المالي/ الاقتصادي، يتم التركيز عادة على مقاييس الأداء التشغيلي مثل (حصة السوق، تقديم المنتجات الجديدة، جودة المنتوج، الفاعلية التسويقية...) ان هذه المقاييس ليست موجهة لغرض المقارنة واستخراج الانحرافات فقط، بل لقياس وعرض أداء التطوير والتحسين لمراحل وعمليات منظمات الأعمال. وهذا الوصف أعطى مقاييس الأداء التشغيلية ميزة أخرى كونها تتوجه نحو تطوير وتحسين العمليات والأنشطة لكي تبقى الشركة محافظة على نشاطها ومستمرة به في سوق المنافسة، وهي بذلك تعد كموجهات سلوكية ذات تأثير عالٍ في الأفراد داخل حدود التنظيم تؤدي إلى تحسين دافعيتهم (سعيد، ٢٠٠٥، ٥٦).

» ثالثاً. الأداء التنافسي

أ- **مفهوم الأداء التنافسي:** ان الأداء التنافسي يوجز من خلال مؤشرين هما (*Daft,2001,102*):

١. مستوى التركيز إذا كان الأداء داخلياً أو خارجياً من خلال عمل الشركة مع البيئة.

٢. الهيكل الثابت وذات مرونة محدودة مما يؤدي إلى توحيد هذين المؤشرين.

وأوضح (*Kragwaski & Ritzman, 2005, 227*) أن الأداء التنافسي له مزايا ذات دقه في العمليات الإنتاجية التي تحقق متطلبات الزبون في الحاضر و المستقبل. وأشار (*Hiezer & Render, 2008, 34*) إلى أن الأداء التنافسي يسعى إلى الوصول للتميز والتفرد بما يفوق المنافسين من خلال الوصول إلى الهدف الاسمى للشركة في تلبية حاجات رغبات الزبائن. بينما أكد (العكيلي، ٢٠١٠، ٧) ان الأداء التنافسي يقوم بإعطاء قيمة للزبون التي تتوقف على مدى إدراك الزبون لتلك القيمة وعلى مدى قدرة الشركة في أن تجعلها مستدامة ولا يمكن تقليدها من الآخرين التي تتوقف على مدى امتلاك الشركة للقدرات والكفايات الجوهرية الصعبة التقليد والمحاكاة. ومن وجهة نظر مقاربة أشار (الحماش، ٢٠١٠، ٣٨) إلى ان الأداء التنافسي هو مقارنة مخرجات الشركة لمخرجات مثيلاتها من الشركات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن الشركة تستطيع أن تنتج المنتجات (سلع وخدمات) بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين.

ويرى (العزاوي، ٢٠١٢، ١٠٧) أن الأداء التنافسي يلزم الشركة على تحقيق مجموعة من الأنشطة ذات مواصفات يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها، هذا من جانب، ومن جانب آخر تكون مفهومة للمصنعين لكي تكون عاملاً لتعزيز الميزة التنافسية للشركة. والأداء التنافسي إذا ما حقق أهدافه عندها تستطيع الشركة بموجبها أن تحظى بحصة سوقية مناسبة وتجذب الزبائن من خلال بناء مكانة ذهنية لهم عن منتجاتها، ولكي يكون بناء المكانة الذهنية جيداً ينبغي على الشركة أن تستخدم التقانة الحديثة في أنشطتها كلها ومن ثم تحقق أهدافها.

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان ان الأداء التنافسي هو المجال الذي يحدد موقع الشركة مع الشركات المنافسة على الأمد الطويل وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تساعد الشركة للوصول إلى أهدافها المخططة وتكون تلك الأنشطة ذات طابع ذهني لدى الزبون بما يعزز الموقع التنافسي للشركة.

ب- **مؤشـرات قيـاس الأداء التنافسـي**: يعـد الأداء التنافسـي المـرآة التي تعكس رغبة الشـركة في النمو والبقاء وبناء مكانتها التنافسـية، وإن كان الأداء المالي والتشغيلي يعكسـان المنظور القصير الأمد للأداء الإسـتراتيجي، إلاّ أن الأداء التنافسي يعكس ما تم تحقيقه من النمو والبقاء وتحقيق الموقع التنافسي للشركة وهو منظور الإسـتراتيجي طويل الأمد، واتفـق(*Kumar, et.al., 2011, 158*) و (*Slack,et.al.,2004, 594*) إلـى أهم المقاييس المعتمـدة من خلال الأبعاد التنافسية والتي تتنافس من خلالها الشركات وهي:

١- **الجـودة**: وتعبر عـن المواصفات التـي توفر فـي منتج محدد هـي مجموعة مواصفات تتوفر فـي منتج معين وبهذا يكـون ارتباط الجـودة بمنظور الزبائن مقياسـاً اذ يعد الزبائن الجهة التي تتولى مسـؤولية الحكم علـى جودة المنتج ورداءتـه (*Krajewski & Ritzman, 2005, 68*). وللوقـوف علـى قياس بعد الجودة يمكن استخدام المؤشرات الآتية: (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٢٤٠)

- نسـبة التالف في الإنتاج: يقصد بالتالف المنتجات التي لا يمكن اسـتعمالها أو إعادة تصنيعها أو تصحيحها، وتحتسـب على وفق المعادلـة الآتية:)فخرالدين، ٢٠٠٩، ٥٠(

نسبة التالف = عدد الوحدات التالفة / عدد الوحدات المنتجة × ١٠٠

عدد شكاوى الضمان = (عدد شكاوى الضمان / عدد الوحدات المباعة) ×١٠٠

٢- **الكلفة**: تعدَّ الكلفة من الركائز التي تعتمد عليها الشـركات للتنافس في ما بينها ويتم من خلال الكلفة المنخفضة وهي عامل أساس وذو أهمية وبموجبها يمكن أن تقدم الشركة منتجات بكلف منخفضة للزبائن وبهذا يكون السعر المنخفض هو المقياس الأسـاس في سـوق الكلفـة المنخفضـة (*Slack, et al., 2004, 594*). وأوضح (*Porter & Mortin, 2001, 3*) ان الذي يعكس بعد المنافسـة

هو بُعد الكلفة من خلال تخفيض الكلفة المتعلقة بالمواد الأولية أو تشغيل العاملين. وأشار (الوليد، ٢٠٠٩، ٢٦) إلى ان عملية خفض التكاليف تعدّ أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتوج واستمرار تزايد هذه القدرة، إذ أن خفض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى الأمد الذي يتعدى قدرة المنافسين. ويرى (جرنت وكراج، ٢٠٠٨، ٧٩) في حالة كون الهدف الذي تسعى إليه الشركات تقديم كلفة منخفضة مقارنةً بباقي الشركات المنافسة في السوق لابد من التمييز بين التكاليف القليلة المرتبطة بالمنتجين والتكاليف القليلة المرتبطة بالمشترين، ففي هذه الحالة قد يتطلب تحقيق هذا التمييز فيما يتعلق بالكلفة أن تكون على دراية واسعة ليس فقط بالتكاليف التي تتحملها المنتجات الذي يتعامل معها ولكن أيضاً عليك أن توسع من هذه الدراية لتشمل التكاليف الإجمالية التي يتحملها المشتري. ومن اهم مقاييس الكلفة تتمثل بالاتي:(فخرالدين، ٢٠٠٩، ٥٠)

- كلفة المنتجات = كلفة المنتجات المباعة / مجموع المبيعات.
- إنتاجية رأس المال = قيمة الإنتاج / قيمة الموجودات.
- نسبة الانتفاع من الطاقة = عدد الساعات الفعلية لاستعمال المكائن / عدد ساعات التشغيل المتاحة.
- إنتاجية ساعات الاشتغال الفعلية =عدد الوحدات المنتجة / مجموع ساعات اشتغال المكائن.

٣- **المرونة**: وهي قدرة الشركة على الاستجابة للتغييرات في تصميم المنتوج أو حجم الدفعة الإنتاجية (*Dilworth, 2003, 45*). ويرى (*Slack, et. al., 2004, 52*) انها قدرة الشركة على تغيير حجم المنتجات بما يلائم حاجات ورغبات الزبائن إذ تلائم القدرة على الموائمة مع ما يتوافق بمتطلبات الزبون والتصاميم المتغيرة

للمنتوج، وبما أن المرونة تشير إلى قدرة الشركة على موائمة عملياتها وتوافقها مع المتطلبات للسـوق والتي تفرضها التغييرات البيئية الأمر الذي يتطلب توفر المواد بما يخدم هذا التغيير، وتقاس المرونة بالآتي: (فخرالدين، ٢٠٠٩، ٥١)

- كفاءة المكائن الإنتاجية=عدد الساعات الفعلية لاشتغال المكائن / عدد الساعات المتاحة لأشتغال المكائن ×١٠٠
- كفاءة خط الإنتاج = الوقت المطلوب لانجاز المهام / (عدد المحطات) × (وقت الدورة).
- تشـكيلة المنتجات=الإنتاج فـي فترة معينة لـكل نوع مـن المنتجات/ إجمالي الوحدات المنتجة لتلك الفترة.

٤- **التسليم**: يعد هذا البعد بمثابة استراتيجية الشـركة التي تعتمدها للحصول على الميزة التنافسـية من خلال الاهتمام بحركة نشـاط العمليات للشـركة الحرجة (*White & Vonderembse, 2004 , 35*) وفـي نفـس الاتجـاه ذكـر الكاتبان (*Krajewski & Ritzman, 2005, 68*) ان بعد التسليم يعد من الأبعاد التنافسية الأساسـية التي توضح قدرة الشـركة على الوفاء بالتزاماتهـا للزبائن من خلال تسـليم المنتجات بالوقت المحدد، فضلا عن الوصول إلى المنافع التي تنعكس على تعزيز موقف الشركة من السوق مقارنة بشـركات المنافسة. والتنافس على أساس التسليم يتضمن الجوانب الآتية:

- **السـرعة في التسـليم**: وتتمثل بقدرة الشـركة على تلبية طلبات الزبائن بسرعة، كما تعرف أنها المدة الزمنية التي ينتظرها الزبون لاسـتلام الطلبية، وتقليل وقت الانتظار، ويضمن اسـتخدام المكننة والأتمتة في معدات مناولة المواد في سرعة نقل المواد وبالآتي تخفيض وقت دورة التصنيع وتخفيض وقت الانتظار(*Chase, et al., 2003, 155*).

- **التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه:** وتعني الاعتمادية وتسعى الشركة باستمرار إلى الالتزام بتسليم المنتجات في الوقت المحدد تماماً. (*Krajeweski & Ritzman, 2005, 63*) حيث يمكن قياس الاعتمادية من خلال تسليم الطلبيات إلى عدد الطلبيات المتفق عليها أي درجة الالتزام بالمواعيد المقررة في حالة اعتماد أسلوب أوامر الطلب، في حين تقاس الاعتمادية بأقل مستوى مخزون محتفظ به في حال اعتماد الشركة أسلوب الاحتفاظ بالخزين (التميمي، ٢٠٠٥،٧٧). ويمكن استخدام المؤشر الآتي (اليونس، ٢٠٠٨، ٦٠) و(*Heizer & Render, 1996, 560*):

الالتزام بجدولة الإنتاج = زمن الإنتاج الفعلي / زمن الإنتاج المخطط × ١٠٠

- **سرعة التطوير:** وهي معدل السرعة اللازمة لتقديم منتجات جديدة، ويتم قياس سرعة التطوير عن طريق احتساب الوقت منذ ولادة الفكرة إلى إعداد التصاميم حتى الحصول على سلع جديدة تحقق ميزة تنافسية للشركة (*Krajewski & Ritzman, 2005, 64*).

وذكرت مجموعة من مقاييس الأداء التنافسي ومن اهم هذهِ المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي هي: (عبيد، ٢٠٠٣، ١٠٧) و(نايف، ٢٠٠٧، ٩٢) و (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٨٦-٣٨٧)

١. **مقاييس السوق:** وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.

٢. **مقاييس القيمة المضافة:** وتعدَّ من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة

وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع وجميعها تهدف إلى خلق المبادلة الأنسب بين السعر والقيمة المضافة.

٣. **مقاييس الرضا**: وتشكل الزبون الداخلي والخارجي ويعرف الرضا انهُ نتاج لقدرة مؤشر استجابة ما (ماديا كان ام معنويا) على تحقيق توقعات المستفيد أو التفوق عليها، ومن مؤشرات قياس رضا الزبون الداخلي،معدل دوران العمل، ودافعية العاملين، ونفقات التدريب والتطوير. أما رضا الزبون الخارجي فهو الناتج النهائي لتقويم المستفيد للمنتج. أي انه نتاج لمستوى التوافق بين التوقعات والأداء الفعلي لخصائص المنتج ويرتبط بردود فعل شخصية وشعورية تأتي للاستجابة للمقارنة بين الجودة المدركة والمتوقعة.

٤. **مقاييس الموقع التنافسي**: يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أياً كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

وبعد عرض المجالات لابد من التطرق الى المقاييس المتعلقة بالأداء الاستراتيجي فهناك اهتمام بمؤشرات الأداء للوصول الى عوامل النجاح الحاسمة للشركة. وفي ما يلي سيتم توضيح مفهوم وتطور مقاييس الأداء الاستراتيجي وصولاً لعرض اهم مداخل القياس وعلى وفق ما يأتي:

أولا: مفهوم مقاييس الأداء الاستراتيجي وتطورها

أ- **مفهوم مقاييس الأداء الاستراتيجي**: تُمثل مقاييس الأداء بشكل عام حقائق لطمأنه الشركات ان الأداء يكون حسب المعيار المحدد، ولتُظهِر لهم المشكلات المحتملة ونقاط الضعف والقوة، وذلك في محاولة للحد من الأولى وتذليلها وتعزيز الثانية والاستفادة من ثمارها. وقبل البدء بعرض مفهومها وتطورها ومداخلها، لابد من عرض ما أشار اليه (*Atkinson,1998,3*) أن التباين في أهداف

الشركات جعل من عملية قياس الأداء الاستراتيجي تختلف من شركة إلى أخرى باختلاف أهدافها، فالأهداف الأساسـية للشـركات السـاعية إلى الربح غالبا ما تكون مالية وقد يكون هناك بعض الاسـتثناءات في بعض الشركات التي لا تكون أهدافها مالية فقط بل اجتماعية أيضا، أما الشركات غير الساعية للربح فان أهدافها الأساسية عادة ما تعكس أهداف أعضاء تلك الشركة حيث إن الأهداف التي تلتزم بها الشركة هي التي يطلق عليها بالأهداف الأساسية للشركة ولغرض قياس الأداء الاسـتراتيجي الشـركة فانه يمكن التركيز على قياس الأهـداف المالية أو قياس الأهداف الاجتماعية أو اسـتخدام مؤشـرات مالية واجتماعية معاً، وكلما كانت الأهداف أكثر تنويعا كلمـا زادت صعوبة القياس. وأشـار(*Simons,2000,32*) إلى موضوع أسس نجاح اسـتراتيجية شـركة الأعمال المبني على تحديد رسالة الشـركة، والموقع الاسـتراتيجي للنشـاط الذي يتم من خلال تحليل المنافسة والموارد والقدرات التنظيمية، وأعداد الخطط والأهداف، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء التي تعبر عن ترجمة رقمية موضوعة بشكل يهدف إلى قياس وتقييم جميع الأنشـطة التنظيمية، مع بيان مدى تحقيق الأهداف الاسـتراتيجية الشـركة، ومن ثم بعد ذلك يتم تحديد الأنشـطة المطلوبة لذلـك الأداء. وأوضح (*Kaplan & Norton ,1996, 275*) ان بطاقـة الدرجات المتوازنة بمنظور اسـتراتيجي تلعب دوراً مهماً في نظـام الإدارة الاسـتراتيجي المعتمد والذي يحتـاج إلى مزيد من الجهد لوضعه موضـع التنفيذ للعديد مـن برامج التغيير لمفردات الممارسـات الإدارية المختلفة، وهنا يلعب عنصران مهمان دوراً مركزياً في عملية تغيير وتنفيذ هذا النظـام الإداري الجديـد. ويتمثل العنصـر الأول بحاجة الشـركة إلى قيادة تحويلية ومدراء يسهلون ويسـاهمون في بناء البطاقة وجعلها محور نظام الإدارة الجديد، والثاني حاجة الشـركة إلى مدير عمليات يتابع أثناء التنفيذ متطلبات هذا النظام الإداري الجديد، وتمثل هذه المسـؤوليات مهمة لجعـل تنفيذ النظام أمرا واقعياً. وبعض المقاييس تكون اسـتراتيجية لأنها توفر الدليل على نمـو الشركة

وحيوتها (*Walsh,2000,3*). ولعدم وجود طريقة واحدة للتقييم تصلح لكل الحالات لذلك يجب إعطاء اهتمام كبير لنوع المقاييس المستخدمة والتي هي أكثر أهمية وحساسية وحرجة لنجاح الشركة (*Hoffman & Famster,2001 ,1*). وهنالك من يبين انه لكي تكون مقاييس الأداء استراتيجية يجب ان تتصف بالخصائص الآتية: (*Thacker & Associates , 2002, 6*)

١. استنادها إلى أهداف استراتيجية.

٢. جعل الأهداف العامة محددة بشكل واضح.

٣. تعكس الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.

٤. موجهة نحو عمليات وأهداف الشركة ومتصلة بالزبائن الداخلين.

٥. قليلة ومهمة استراتيجياً.

٦. مستعملة لتحريك التحسين المستمر.

٧. فاعلة وكفوءة على وفق مقاييس نجاح الشركة.

وقد أعطى تزايد التنافس وحالة عدم التأكد سببا إضافيا لمزيد من التركيز على قياس وتقييم الأداء، فالطرق التقليدية والاعتيادية باتت غير كافية لقياس الأداء، وذلك لأنها تركز على قياس الكفاءة المالية والتشغيلية وأنها تميل لاستخدام مؤشرات تعتمد على إحداث سابقة وعلى الرغم من ذلك لا يمكن إلغاء هذه المؤشرات إذ ما زالت أهميتها قائمة في استخداماتها المتعددة، ومع ذلك فقد كثر في عصر تسوده المنافسة استخدام مؤشرات غير مالية كرضا الزبائن ورضا العاملين (*Sommarstrom,2003,1*). وعلى الرغم من تباين أبعاد قياس الأداء ومقاييسه فأنها تشترك في بعض الجوانب التي منها: (سعيد، ٢٠٠٥، ٥٣-٥٤)

١. عدم اعتمادها على المقاييس الكمية أو الجودة فقط وذلك لأهمية توافر كلا النوعين ليجري قياس الأداء بجانبيه الكمي والنوعي، إذ ان البيانات التي تجمع

عبر المقاييس الكمية تكون اسهل تلخيصاً وتنظيماً من بيانات مقاييس الجودة، مع ذلك فان فهم المقاييس الكمية والإجراءات التصحيحية التي تؤشر يمكن ان تكون اكثر صعوبة. وكذلك فيما يخص مقاييس الجودة للأداء يمكن ان تكون مفيدة ألا ان تطبيقها قد يعتمد بشكل كبير على قرارات المدراء واجتهاداتهم، لذلك الاستنتاجات المستندة إلى هذه المقاييس يجب ان توضع بكل دقة لأن القرار الشخصي اذا ما اتخذ بشكل غير صحيح فانه سيجعل نتائج التقييم غير دقيقة، وهذا بالأتي سيحد من الأداء وقد تصبح السبب الرئيس في فشل الشركة وإخفاقها.

٢. يمكن قياسها من خلال توافر بيانات من مصادر ذاتية ومصادر موضوعية.

٣.تم بناؤها استناداً إلى أبعاد تحظى باتفاق واهتمام مجموعة من الكتاب ذات الصلة.

وأشار (*Pooe,2007,47*) إلى ان هناك ضرورة لتطوير أدوات قياس الأداء الإستراتيجي في الشركات لكي تحقق الهدف الإستراتيجي. ويوضح الجدول (٤) الخطوات الأساسية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي.

الجدول (٤) الخطوات الأساسية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي

خطوات	العمل
١	تحديد رؤية ورسالة الشركة
٢	تحديد الأهداف الإستراتيجية الشركة
٣	الفهم الكامل للتطوير الوظيفي في مجال الأهداف الإستراتيجية
٤	وضع مقاييس لكل أنشطة الشركة قادرة على تحديد الوضع التنافسي
٥	الموائمة بين الأهداف الإستراتيجية ومعايير الأداء
٦	استخدام نظام قياس الأداء
٧	إعادة تقييم دوري على مدى ملائمة أداء الشركة

Source: Pooe, M., (2007), The Development of Strategic Performance Measurement Tool for SMEs in the Construction Industry", Masters Thesis in Business Administration At the Nmmu Business School, P. 47.

وترىٰ (محمد، ٢٠٠٨، ١١٠) ان تحديـد الجوانب الآتية يعد مهمـاً لتأطير الهيكل العام لقياس الأداء الاستراتيجي:

١. إنّ قيـاس الأداء الاسـتراتيجي لا بـد أن يقترن بقيـاس مدىٰ تحقيق الشـركة لأهدافها. ٢.تتعدد مستويات الأهداف في أية شـركة فأهداف المستوىٰ الأدنىٰ مشـتقة من أهداف المسـتوىٰ الأعلىٰ للشـركة الأمر الذي يتطلـب أن تتعدد المقاييس تبعا لذلك. ٣.إنّ تقييم الأداء الاسـتراتيجي له أهداف متعددة تؤثر في تحديد مقاييس المعلومات ومصادرها.

وبهذا فأنّ مقاييـس الأداء هي الإطار الذي يحتوي علىٰ عدد مـن المعايير التي تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم فالمقاييس بما تحويه من معايير إنما تستخدم وسـيلة لقياس الأداء الاسـتراتيجي، أما المعلومات المسـتخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي فيمكن أن تكون مالية ومحاسـبية(داخلية وخارجية)، وغير مالية وغير محاسـبية (داخلية وخارجية). ونظراً لتعدد المقاييس المستخدمة وتعقدها في قياس الأداء الاستراتيجي، فقد تظهر مشاكل ليس في عدد المقاييس فحسب بل في طبيعة البيانات سواء كانت كمية منتقاة من سجلات الشـركة أو وجهات نظر مدراء الشركات، (محمد، ٢٠٠٨، ١١٢). ويعد قياس الأداء أمراً ضرورياً وهو أحد العناصر الرئيسـة لنجاح الشـركة في بيئة التصنيع الحديثة، ومن المفيد التركيز علىٰ مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار علىٰ مقاييس الأداء المالية فقط، بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة شـاملة عن أداء الشركة بشكل متكامل (الملكاوي، ٢٠٠٩، ٣٤).

وذكر (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ٣٩٠) انه يمكـن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات، وان بعض الشركات يمكن ان تطور تصنيفاتها حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً علىٰ رسالتها وهي:

- **مقاييس الفاعلية**: مستوىٰ تحقيق الأهداف.

- **مقاييس الكفاءة:** حسن استخدام الموارد.
- **مقاييس الجودة:** هي مستوىٰ تلبية المنتجات(سلع وخدمات) لمتطلبات وتوقعات الزبائن.
- **مقاييس التوقيت:** وهي تقيس مدىٰ إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- **مقاييس الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة علىٰ قيمة العمل وراس المال المستخدم.
- **مقاييس السلامة:** مدىٰ الالتزام بالمعايير الصحيحة العامة وإجراءات السلامة في العمل.

واعتمد (العزاوي،١١٠،٢٠١٢) علىٰ أنموذج الأداء المتوازن بوصفه أحد المقاييس التي سوف يعتمدها في قياس الأداء الإستراتيجي كونه يشتمل علىٰ المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، فضلاً عن المسوغات الأخرىٰ التي اعتمدها في الدراسة. أما (العقابي، ٢٠١٣، ١٦٠) فقد لخص مقاييس ومؤشرات الأداء كما في الجدول(٥)

الجدول(٥) مقاييس الأداء ومؤشراته

ت	المقياس للأداء الاستراتيجي(الشامل) للشركة	المؤشرات
١	الأداء الاقتصادي(المالي)	العوائد المالية، الربحية الإجمالية
٢	الأداء الاجتماعي والبيئي	رضا الزبون الخارجي، رضا الزبون الداخلي
٣	الأداء التنظيمي	الفاعلية التنظيمية، تدنية المضيعات
٤	الأداء الإنتاجي(التشغيلي)	تحسين الجودة، خفض الكلفة

المصدر: العقابي، حسين علي زيدان راضي، ٢٠١٣، تأثير نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل لشركات القطاع النفطي العراقي: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب/ بصرة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

ومما تجدر الإشـــارة اليه، ان تطبيق مقاييس الأداء يتطلب وضع معايير للأداء، وبهذا الصدد حدد ثلاثة أنواع من المعايير هـي:(*Powell,2002,5*)

- التاريخيـة: فالمعايير التاريخية تقيس الأداء الحالي مقابل الأداء الماضي من حيث هل تعمل الشركة بشكل افضل أو أسوء بلغة الأداء الماضي؟
- المطلقـة: المعايير المطلقة هي المعايير الموضوعة من قبل الشركة نفسها.
- المقارنـــة: في حين معايير المقارنة المرجعية فأنها تمثل تطبيقات منظميه افضل مثل أداء الشركة (*A*) قد يكون الأفضل ويمكن ان تكون دليلاً للمقارنة.

اتسـاقاً مما سـبق ينظر الباحثـان الى مقاييس الأداء على أنها المقاييس المشتقة من عملية صنع الاستراتيجية للشركة، بالاعتماد على موارد الشـــركة وقدراتها وعلى ان تدعم أهدافهـــا، وغالباً ما تصاحب بأهداف توســعية للتحفيز والوصول إلـــى ما هو مطلوب من خلال القياس والمتابعة والتحسين المفاجئ.

ب- **تطور مقاييس الأداء الاستراتيجي:** لو تم تتبع التطور التاريخي لمقاييس الأداء فانه يلاحظ انه في مرحلة الستينيات والســبعينيات من القرن العشرين قد قيمت الشركات الأداء بشكل شـــامل تقريباً بمقاييس مالية، وخلال مرحلة الثمانينيات قامت الشركات بزيادة عدد المقاييس المحللة ولكن الكثير منها اعتمدت بشكل كبير على المقاييس قصيرة الأمد وهذا ما يجعل تركيزها قصيراً، واقل تنافســية. وفي التســعينيات قـــام (*Kaplan & Norton*) بطـــرح فكرة بطاقـــة الدرجات المتوازنة التي هـــي بمثابة ابتكار رئيس فـــي قياس الأداء اذ أنهـــا تقيس وتوحد البيانات غير الماليـــة في نظام تقاريـــر القياس والذي يجعله ثابـــت وذو معنى. ومنذ نهاية التســعينيات تقريباً وسعت جميع الشـــركات الرئيسة قنوات عملها، وسلسلة التجهيز، وخدمة الزبون. وبذلك فبإمكان الشركة ان تجمع المعلومات الدقيقة عن الأشـــياء المفضلة لدى الزبون، وتوفر التغذية العكسية، والدراسات

الإحصائية عن السكان وغيرها من المعلومات لتوليد إيراد اكبر وبكلف اقل. وبذلك فأن إدارة الشركات حددت واختبرت وحللت مقاييس للأداء المالي وغير المالي لتقدير ما اذا كانت شركاتها تلبي أهدافها الاستراتيجية. (*Swamy,2002,44-45*). وذكر (المحمدي،٢،٢٠٠٤) إذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون فأن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر قياس الأداء فقد تحول العالم من عملية العد إلى عملية المحاسبة وألان أصبح قياس الأداء.

ثانياً: مداخل قياس الأداء الاستراتيجي:

على الرغم من كثرة الدراسات والبحوث في مجال الأداء الاستراتيجي إلا انه لوحظ وجود تباين في الفلسفات والمداخل والاهتمامات، إذ أن الأطر المنهجية والإجرائية لمفهوم الأداء الاستراتيجي غير واضحة لاختلاف الأهداف والغايات باختلاف التوجهات الاستراتيجية للشركة ورؤية إدارتها، (تركي، ٢٠١٢، ٣٤). لذلك فقد تعددت المداخل التي يتم من خلالها دراسة الأداء الاستراتيجي مع اتفاقها الضمني للتعبير عن قدرته على تحقيق أهداف وغايات الشركة. وأوضح (*Glunk & Wilderom,2000,1–2*) ان الأداء الاستراتيجي يتم عادةً مقارنته بالأداء الاقتصادي أو المالي وفي الوقت الحاضر يتم دراسة مفاهيم الأداء الاستراتيجي التي تتوافق مع مقاييس الأداء الاقتصادي/ المالي، ولكي تعمل لابد من جعلها شمولية بشكل اكبر لتقييم أداء الشركات. ويمكن النظر لمداخل القياس كالاتي:

أ. مدخل الأداء الاقتصادي / المالي.

ب. مدخل الأداء التشغيلي / الاجتماعي.

وان بيانات سوق الأسهم يفترض ان تعكس تقديرات المستثمرين للمستقبل المحتمل للشركة ومن ثم يتم التركيز على قيمتها طويلة الأمد. وضمن الافتراض ان

المستثمرين يقيمون الشركات كأسواق تامة فان بيانات سوق الأسهم ينظر اليها كمؤشرات دقيقة وحساسة لقياس الأداء الاستراتيجي. هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود ارتباط بين نوعي المقاييس (المالية / السوق)، لذا ينبغي الجمع بينهما حيث يكون ذلك ممكناً مع احتفاظ كل منهما بحدودها (*Glunk & Wilderom,2000,14*).

وأما(*Powell & McGuire,2002,2*) و(*Hill&Pullen,2001,2-6*) فقد اتفقوا على تصنيف مداخل القياس في مجموعتين هما:

١) المدخل التقليدي لقياس الأداء.

٢) المدخل المعاصر باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس الأداء. ويتضح مما تقدم تعدد وجهات نظر الكتاب وإسهاماتهم في تحديد مقاييس الأداء التي يقاس بواسطتها إنجاز الشركة، ومن خلال مراجعة أدبيات الأداء الاستراتيجي اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي وهي:

١- **المدخل المقارن أو المقارنة المرجعية**: ان هذا المدخل لم يعد استخدامه محصوراً على العمليات الصناعية، فقد توسع مصطلح التنافس ليكون أكثر من مجرد مقارنة مباشرة مع المتنافسين في البيئة الصناعية، وإنما يمتد لإمكانية إجراء المقارنة أو التعلم من الوحدات غير التنافسية (*Slack,et. al.,1995,681*). ويعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في عملية قياس وتحسين الأداء الاستراتيجي إذ يعتمد قواعد المقارنة مع شركات الصنف العالمي *{World Class Company} {WCC}* حيث يعتمد هذا المدخل على الاختيار والاهتمام بعوامل الأداء المالي ومنها مجموعة من عوامل النجاح الحرجة ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز القدرة على التنافس من خلال المجالات الآتية: (*Hodgtts, 1998, 201-206*)

أ. الرؤية الإستراتيجية.

ب. التوجه بالتركيز على الزبون.

ت. الموارد والقدرات.

ث. تحقيق القيمة.

ح. تركيز على الجودة.

أما (*Hilton,1999 ,222*) فقد عرفه أنهُ اللجوء إلى الطريقة الأكثر فعالية من خلال البحث المستمر أو المتواصل في إنجاز الأعمال المهمة، وذلك عن طريق مقارنة ظروف ومستويات الأداء للشركة مع نظيراتها، أو مع الوحدات الفرعية داخل الشركة ذاتها". وكذلك يعتمد هذا المدخل على مقارنة أداء الشركة مع أداء الشركات الأخرى في ميادين محددة لمعرفة مناطق القوة والضعف فيها، ومن ثم تحقيقها أو التفوق عليها من خلال تحسين وتطوير الأداء وأساليب خدمة الزبائن، ويعتمد هذا المدخل على عوامل النجاح للأداء المالي ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز القدرة على التنافس من خلال المسارات الآتية(*Bank, 2000, 42*):

آ. الرؤية الإستراتيجية.

ب. الموارد والقدرات.

ت. تحقيق القيمة.

ث. التركيز على الزبون

ويُعد المدخل المقارن من الأساليب الحديثة التي تستخدمها الشركات لإجراء مقارنة بينها وبين الشركات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن عدّها شركات رائدة. ظهر هذا المدخل عام (١٩٧٩) عندما وضعته شركة (زيروكس) التي تعمل في مجال إنتاج أجهزة تصوير المستندات وانتشر بعد ذلك استخدامه وتم تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية كالشراء والتسويق والشركات الحكومية كالبنوك والمستشفيات اذّ يركز هذا المدخل على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء، وبذلك يُعد أداة

استراتيجية على الأســواق والزبائن وبذلك فهو يختلف عن تقييم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل، ومقارنة نتائجه المتحققة بالمستهدف، إنّ الأهمية النســبية لهذا المدخل ترجع إلى قدرته على إعطاء مقاييس محفزة وخلاّقة تُعلّم الشركات كيفية إرضاء زبائنها، وتنظر إليه بعض الشــركات انه المدخل الذي يتيح فهم العلاقــة المترابطة بين احتياجات الأســواق الخارجية وبين العمليات الداخلية التي تســتخدم لتحقيق تلك الاحتياجات(عبد المنعم،٢٠٠٦، ٢٩٣). وذكر (*Horngren, et.al., 2006,241*) ان هذا المدخل يتضمن عمليات المقارنة المســتمرة للخدمات المقدمة للزبائن، ومستويات الأداء، وتنفيذ الأنشــطة في ضوء المستويات الأفضل للأداء الموجودة داخل الشركة أو خارجها المتمثلة الشركات المماثلة.

٢- **مدخل أصحاب المصالح**: أقترح (*Freeman, 1984*) على إدارات الشــركات ان تضع واحداً أو اكثر من مقاييس الأداء لــكل مجموعة من أصحاب المصالح والذين هم الزبائن والمــوردون والمجتمع المالي والأفراد والهيئة التشــريعية وهيئات حماية المســتهلك والمدفعــون عن البيئــة في الشــركة والتي يجب ان تقابل أهدافهم في الشــركة، وبقاء الشــركة كزبــون وقدرتها علــى الإيفاء بالتزاماتها، ونســب الأجــور ومراقبة أعمالهــا اذ ان أهمية هــذا المقياس تأتي لما يأخذه بالاعتبار من عوامــل البيئة الداخلية والخارجيــة، (*Certo &Peter ,1995,146*). وأشــار (*Hari,2002,5*) أن حــالات التدريــب للعاملين يكون له دور بالتأثير المباشــر إلى حد ما على بعض أداء الشــركات وكبــار المدراء والتنفيذيين وأصحاب المصالح، إذ ليس لأصحــاب المصلحة مجرد قائمة من جماعات المصالح الذين لديهم حصة في الشــركة بل يتفاعلون ويتأثر بعضهم مع بالبعض الآخر بطريقة ذات منهــج يحدد حصة النمــو والفوائد التي يمكن أن تقدم لهم علــى وفق معايير محــددة، ولهذا يعد مدخــل أصحاب المصالح مشــاركاً في قياس الأداء بطريقة المشاركة وتســتطيع أن تضع الخطط والبرامج والاســتراتيجية في الوقت الذي تقوم فيه الشــركة بتصميم نظام لقياس الأداء.

وأيضا يعرف أصحاب المصلحة في شــخص أو مجموعة لها مصلحة في رؤية العين إلى نجاح الشــركة، وهذا المدخل مبني على مقاييس قادرة على تفســير العوامل غير الملموســة بوصفها علاقات للعاملين والابتكارات، وتساعد هذه المقاييس فــي معرفة إمكانية الشــركة وقدرتها في جــذب العاملين والموردين والاســتفادة من مســاهماتهم والحصول على الأرباح منهم هذا من جهة، ومن جهة أخــرى على الشــركة تقديــم الحوافز للعامليــن والموردين للاســتمرار بالحصــول على عطاءاتهــم، وعلى الشــركة أن تضــع إطاراً لتنفيــذ وتصميم العمليات التي تعتمد على مشــورة العاملين لكي يشــعروا بأنهم يســهمون في تنفيذ القــرار (*Fred,2003,5*). وينطلق هذا المدخل من ان الطرق المحاســبية التقليدية في نظم قياس الأداء غير مناســبة للشــركات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مــع العاملين والزبائــن والموردين وكذلك مع أصحــاب المصالح، لذلك لابد من الاهتمام بمقاييس لها الفدرة على تفهم العوامل غير الملموســة مثل الخدمات والابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يُعدّ المدخل المشترك في قياس الأداء قادرا على الإحاطة بقضايا التخطيط الاســتراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات الشركة التي تتبعها في التخطيط الاســتراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء، وان من يهتم بنشاط الشــركة هم أصحاب المصالح لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق أهداف الشــركة، وأصحاب المصالح هم (أصحاب الأسهم المهتمين بتثمين قيمة الســهم والإيرادات، والمــوردون المهتمون بالإبقاء على الشــركة كزبون، والدائنون المهتمون بقدرة الشــركة على دفع ديونها، النقابات المهتمة بنســب الأجــور، الحكومــات هي تراقــب أعمالهــا،(*Atkinson,et.al,2004,2*). وفي نفــس الاتجاه أكد (جــواد، ٢٠١٠، ٦٣) علــى ان المناداة بمسؤولية الشــركة اجتماعياً تبقى حالة جذابة ورائقة لنا لحين ان يثار التساؤل، المســؤولية تجاه من؟ تنطــوي بيئة المهمة الخاصة الشــركة علــى العديد من الجماعات التــي لها مصالح من قريــب وبعيد تجاه نشــاطاتها، بمعنى ان لهذه

الجماعات تأثير بشكل ما على الشركة، ومخرجات كلا الجانبين يتفاعلان تأثيرا ببعضهما البعض، وتنعكس هذه التفاعلات على أهداف وغايات كل منهما، ولكن الحيرة تنشا عندما يتساءل البعض، هل يجب ان تسال الشركة عن بعض الجماعات؟ ان هذه المسؤولية يجب ان تكون متساوية تجاه كل الجماعات في البيئة المهمة، ولو ان مصالح الجماعات تتعارض مع بعضها البعض وتولدّ من المشكلات ما قد يحسر مفعول القرار الاستراتيجي، ألا ان حكمة إدارة القمة قادرة على تخفيض مثل هذا الحسر.

٣- **مدخل القيم التنافسية**: بموجب هذا المدخل يُصنف الأداء الاستراتيجي وفقاً لمؤشرين الأول: هو مستوى التركيز وان كان داخلياً (داخل الشركة) أو خارجياً أي علاقة الشركة ببيئتها الخارجية، والثاني: هو الهيكل وما إذا كان مستقراً أو مرناً(*Daft, 2001, 102*)، كما في الشكل (٣).

	الهيكل: آلي	الهيكل: مرن
التركيز: خارجي	**نموذج التخطيط** - الكفاءة. – الإنتاجية. –	**نموذج النظام** - المرونة. – التكيف. – الموقع التنافس.
التركيز: داخلي	**نموذج العمليات الداخلية** - الاستقرار. – كفاءة الأداء الداخلي.	**نموذج الإبداع والتطوير** -فرص الإبداع. – رضا العاملين. – تطوير العاملين.

الشكل(٣) مدخل القيم التنافسية

Source: Daft, R.,2001, Organization Theory & Design, 7th,ed., South Western, College Publishing, U.S.A, P. 102.

يلاحظ من خلال الشكل(٣) انه يركز على نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، أما نموذج التخطيط فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم المناخ الملائم للتحسين وبناءة. وأخيرا يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي والنماذج الأربعة قيماً متعارضة إذ تحدد الشركة المدخل الملائم في ضوء اتساقه مع قدراتها ومتغيرات الموقف، إذ تميل الشركات الحديثة إلى التركيز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي اقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية، بينما تميل الشركات الأكثر نضجاً إلى اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال.

٤- **مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة:** يرى (*Horngren ,et.al ,2006,437*) أنها ترجمة لرسالة الشركة إلى مجموعة مقاييس أداء لا تكتفي بتحقيق الأهداف المالية بل تؤكد على الأهداف غير المالية من خلال أربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). والمهم في بطاقة العلامات المتوازنة هو إن عناصرها ومحتوياتها صُمِمَت بحيث يكمل أحدها الآخر وذلك من أجل التعبير عن المنظور الشمولي لأداء الشركة سواءً أكان الحالي أم المستقبلي (*Isoraite,2008,20*). أما (العبيدي، ٢٠٠٩،٣٣) فقد عرفت الـ*BSC* على أنها أداة مهمة لقياس وتقييم الأداء في جميع أنشطة الشركة اذ يساعد ذلك في تكامل العناصر المتباينة في برامج الشركة من خلال تركيزها على الزبون وإعادة تصميم العمليات وتحسين الجودة والتخطيط للمدى البعيد. وتعد بطاقة العلامات المتوازنة الأفضل في تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من أجل تحقيق أهدافها وإن هذه المقاييس مرتبطة مع الستراتيجية العامة للشركة(*Jovanovaic & Krivokapic,2009,41*). وتوضح (الشمري،٢٠١٠، ٤١) على أنها أداة

ونظام الإدارة الاســتراتيجية الرئيســة التي تســاعد الإدارة العليــا على تعقب وتقييم أداء الشركة لشــمولها على مقاييس مالية وغير مالية متضمنة أطاراً ذات أربعة أبعاد وهــي المالي والعمليــات الداخلية والزبون والتعلــم والنمو. وعدٌ (*Smith,2010,240*) بطاقة الأداء المتوازن أنهــا أداة أداريه توافر لكبار المدراء التنفيذيين مجموعة شــاملة من المقاييس لتقييم كيف يمكن للشــركة أن تتقدم باتجاه تحقيــق أهدافها الاســتراتيجية؟. ويمكن وصف بطاقــة الأداء المتوازن أنها مجموعة من المقاييس مختارة بعناية مســتمدة من اســتراتيجية الشــركة، فالمقاييس المختارة لبطاقة الأداء تمثل أداة لــلإدارة العليا للتواصل مع الأفراد العاملين وأصحــاب المصالح الخارجيين وُتعٌد نتائج الأداء موجهات للشــركة في تحقيقها لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية (*Niven,2011, 384*). وبذلك فإن مصطلح بطاقة الأداء المتوازن يشــير إلى أنه نظام للإدارة الســتراتيجية يســمح للرقابة الشاملة على الشــركة من خلال الأخذ بالحسبان جميع منظورات وأبعاد النجاح وبطريقة متوازنة، إذ إنها تشكل الإطار أو الهيكل الذي يجري من خلاله ترجمة رؤية الشركة واســتراتيجيتها إلى إجراءات *(Schmeisser,et.al ,2011* " *(195–194*.. وتعد (*BSC*) احد الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء الشركة واستراتيجيتها الموضوعة.

****

المبحث الثالث

العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي ومشكلات قياسه

ويتضمن هذا المبحث المحاور الأتية:

» أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

تسعى الشركات في الوقت الحاضر دائماً إلى تامين المستلزمات الضرورية من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وان يكون ذلك باستمرار لكي تكون أكثر قدرة للوصول إلى إنجاز المهمات والتطلعات من حيث إمكانية تقديم منتجات تلبي الحاجة المتجددة للزبائن، غير أن هناك العديد من العوامل التي لها اثر ودور على قدرة الشركة في إنجاز أهدافها التي تسعى للوصول اليها وتامين سبل الاستثمار الكفوء للموارد المتاحة لها من جهة أخرى. ونظرا لأهمية هذه العوامل في التأثير على الأداء الاستراتيجي سنلقي الضوء عليها وكالاتي:

١. **العوامل المنظمية:** نظرا لأهمية مثل هذه العوامل اثأر (بن حبتور، ٢٠٠٧، ١٨١) ان الشركة تؤثر في عملية تجميع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من زاوية:

- **عنصر الوقت:** فقد تضع الشركة وقتا محدداً للانتهاء من عملية تجميع وتحليل المعلومات البيئية، ومثل ذلك الزمن إذ يشكل ضغطاً على عملية تجميع وتحليل المعلمات فعلى الإداري وضع أهدافه مع أولويات أهداف الشركة، وتنظيم الوقت، ومنع أي إزعاج له أثناء العمل والقيام بتفويض الأعمال.
- **توافر الموارد:** فلا شك ان توافر الموارد والقدرات للشركة يؤثر على عملية تجميع المعلومات عن البيئة سواء كانت الموارد مادية أو بشرية.

- **محاســبة الإداريين على قدراتهم**: ان ادراك الإداري انه سوف يتعرض للحساب يؤثر على جودة المعلومات والقرارات التي ســوف يتخذها، فالمدير الذي لا يتم مكافأته لقيامة بالتخطيط الاســتراتيجي الطويل الأمد ســوف يمتنع عن القيام به ومن ثم تقل دافعيته لجمع المعلومات البيئية.

٢. **عوامـل البيئـة الخارجيـة**: تمثــل مجموعة العوامــل والمتغيــرات التي تؤثر في نشــاط الشــركة ولا تخضــع لســيطرته، ويفيد تحليــل هــذه المتغيرات في:(الظاهر،٢٠٠٩، ١٠٢)

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

٣. **عوامل أخرى**: ينطوي هــذا العامل على مجموعة من المتغيــرات التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل بالاتي:

أ- **طبيعة الإدارة أو نمــط القيادة**: تمثل القيــادة في الشــركة العناصر الإدارية القياديــة العليا في الشــركة (مجلــس الإدارة- الرئيس الأعلــى) وان هذه العناصر بصفتهــا القيادية ومســؤوليتها الإجمالية والشــاملة في الشــركة توثر بشكل مباشــر في بيئة الشــركة، ذلك لان النمط القيادي الذي تتبعه أو تســتخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاما من عناصر البيئة الداخلية للشركة كون هذا الأســلوب ســيكون المحدد الأساس لقواعد وأســاليب وأنماط العمل في الشــركة، وبالأتي فان أســاليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مثلاً تخلق أجواء مختلفة داخل الشركة وبالأتي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة(المومني وعقيلي، ٢٠١٠، ١٥٤).

ب- **العوامل المتعلقة بالموارد البشـــرية:** تتمثل هذه العوامل بحسن اختيار الإداريين والمشرفين على العاملين سيساعد في تحسين العوامل النفسية والكفاءة لديهم، فضلاً عن انهُ يــؤدي إلى تحقيــق تنظيم أداري جيــد لإنجاز أعمالهــم بكفاءة (الحريري، ٢٠١٢، ٥٣). ان معنويات الأفراد العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، والصراع، وبيئة العمــل، وطرق معالجة مشــاكل العمل، والأجور المدفوعة لهم، فضلا عن العلاقات غير الرســمية بينهم تؤثر في استقرار الشركة وأدائها الاستراتيجي (الخطيب، ٢٠٠٢، ٨٤).

ت- **العوامــل المتعلقة بمخرجات الشــركة:** وتتضمــن هذه العوامــل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات الشركة فيما يتعلق بانسجامها وتوافقها مع حاجات الزبائن الفعلية،أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين (الشماع وحمود،٢٠٠٠، ٣٣٤).

وفي السياق نفســه أشــار (*Krikendall,2005,2*) إلى إن أهم العوامل التي تؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت هذه العوامل تتضمن:

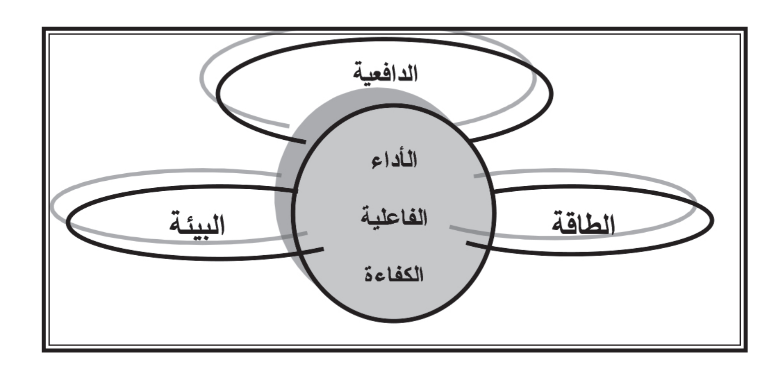
١- **الدافعية التنظيمية:** تمكن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رســالة الشركة من خلال ربط تأريخ الشــركة مع الاســتراتيجية المتداولة، والربط بين ثقافة الشركة واستراتيجيتها ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

٢- **البيئــة الخارجية:** يكمن تأثيــر البيئة من خــلال الفرص والتهديــدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل الشــركة مع تلك البيئة، إذ إن الأداء سيتحســن بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة.

٣- **طاقة الشركة:** تســتخدم طاقة الشركة لتســليم بدايات الأداء والطاقة لكل وظيفة (تسويق، بيع، عمليات، مالية... وغيرها) لتصبح متداولة.

فالقيادة الإدارية لأية شركة والتي تســعى إلى قيادة نجاح الشركة من خلال الاهتمام

بمهارات وقدرات العاملين التي تستخدم لبناء الأساس الذي تحتاجه الشركة في بناء العلاقات الداخلية الضرورية والتحالفات الاستراتيجية، العلاقات مع الحكومة، الموردين الاستراتيجيين) ويوضح الشكل (٤) العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي.



الشكل (٤) العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي

Source: Kirkendall, Nancy.J, 2005, "Organizational Performance Measurement in the energy information Administration" , p.2.

» ثانيا: مشكلات قياس الأداء الاستراتيجي:

تواجه عملية قياس الأداء العديد من المشاكل والصعوبات التي يتطلب العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، وتكمن مثل هذه الصعوبات في تحديد وتطوير معايير مناسبة لقياس الأداء تصلح للتطبيق في معظم الشركات على اختلاف أعمالها وطبيعة أهدافها، الأمر الذي يجعل الاعتماد على معيار واحد لقياس الأداء أمر في غاية الصعوبة، فضلا عن أن هناك بعض المنتجات كالخدمات التي يصعب قياسها كميا، وعلى الرغم من ذلك فأن مثل هذه المشكلات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التخفيف منها بأساليب تعتمد على طبيعة الشركة وتوجه إدارتها وحدود معارفها فضلا عن طبيعة المشكلة (الزيباري، ٢٠٠٥، ٦٥). وان من أهم المشكلات التي تواجه الشركات الآتي:

١. **التوجه نحو الأمد القصيـر**: أن الإدارة العليا تقوم بالتأكيد والتركيز على دراسة وتحليل الآثار للعمليـات الحالية في الأمــد القصير وذلك في الإســتراتيجية المتبعة وتبتعد عن دراســة وتحليل الآثار للعمليات الحالية في الأمد البعيد في الإستراتيجية المتبعة أو تحليل تأثير الإستراتيجية في رسالة الشركة، ويتم تجاهل الأثار بعيدة الأمد للأسباب الآتية: (*Wheelen & Hunger, 2000,246*)

أ. الاهتمام لدى المدراء بعملية التقييم بعيد الأمد محدودة.

ب. اعتقاد المدراء ان الاعتبــارات قصيرة الأمد أكثر أهمية مــن الاعتبارات طويلة الأمد.

ت. عدم رغبة المدراء في خوضهم لتقييم انفسهم على الأمد البعيد.

ث. عدم توفر الوقت الكافي لديهم لإجراء التحليل طويل الأمد.

٢. **اسـتبدال الأهـداف**: ان الرقابة غيــر الكفؤة وتكون بصورة غيــر صحيحة وغير سليمة وغير دقيقة فان هذا يعمل على تدني مســتوى الأداء وعدم تدني مستواه، ويحصل عندها ما يسمى بعملية اســتبدال الأهداف، وبهذه الحالة فان الأنشطة والفعاليات التي تعمل على مساندة القرار هي ذاتها الأهداف والغايات، أو عندما يصل إلى تعديل في هذه الأنشطة للوصول إلى غايات لم تكن مستهدفة أو مراد تحقيقهــا (*Wheelen &Hunger,2000,246*). فــان اســتبدال الأهداف يحقق نوعان من النتائج هما:

أ. **استعاضة الســلوك**: ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من الســلوكيات التي يصعب قياســها فقد يحقق المــدراء جميع الأهداف الكمية ولكنه يتجاهل الأهداف التي لا يمكن قياســها كميا، وهذا ما يؤدي إلى تدني الأداء في الأمد البعيد (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠، ٥٣).

ب. **القصور عن الأداء الكفوء**: قد يؤدي اهتمام الشــركات الكبيرة بإنشاء مراكز

مســؤولية منفصلة إلى خلق بعض المشكلات للشــركة، حيث إن الأقسام أو الوحــدات الوظيفية الأخرى، ربما ترى نفســها في هــذه الحالة كيانات منفصلة ومســتقلة عن بعضها البعض، وعندها قد ترفض التعاون مع غيرها من الوحدات الوظيفية داخل التنظيــم الواحد، وعندها تؤثر ســلبا في أداء الشركة كلها وقد تحقق أقســام معينة أهدافها على حساب الأقسام الأخرى (الزيباري، ٢٠٠٥، ٦٦).

٣. **تعـدد وتعقـد المؤشـرات المسـتخدمة فـي قيـاس الأداء:** الصعوبة في تحديد العلاقات بين المؤشرات، فالمشكلة ليست في عدد هذه المؤشرات فحسب بل في طبيعة البيانات سواء أكانت كمية مسقاة من سجلات الشركة أو وجهات نظر مدراء شركة (الطويل وسلطان،٦،٢٠٠١).

٤. **النقص في الكـوادر البشـرية المدربة للقيـام بقيـاس الأداء وتقييمه:** حيث تتطلب مثل هذه العملية كوادر بشرية لديها من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة لذلك (اللوزي،٢٠٠٢، ٢١٣).

٥. **صعوبـات ترتبـط بالبيانـات المسـتخدمة فـي قيـاس الأداء:** من حيث كفاية البيانات والمعلومات أو عدم دقتها أحيانا، وصعوبة أيجاد أسس معيارية لقياس الأنشــطة ذات الطبيعة الفكرية فضلا عــن صعوبة تقدير الوقــت المبذول بدقة لانتهاج الخدمة لتداخل وتشابك العمليات الإنتاجية (الزيباري، ٢٠٠٥، ٦٦).

****

المبحث الرابع

العلاقة النظرية بين التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي

من اجل استكمال متطلبات هذه الدراسة لابد من استعراض حركية العلاقة النظرية بين التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي وعليه سيتضمن هذا المبحث محورين أساسين وكما يأتي:

» أولاً: العلاقة النظرية بين التزامات الشراء والأداء الاستراتيجي:

ذكر (حمود،١٦،٢٠٠١) بان نشاط الشراء يعد من الأنشطة المهمة التي يتم ممارستها في مختلف الشركات سواءً أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ تشكل المواد ما يقارب (٥٠٪-٦٠٪) من التكاليف المقترنة بالأداء التشغيلي في الشركات الإنتاجية.

وأوضح (*Afsharipour, 2006,37*) ان الشراء وتحدّيدُ مصدر المـوادَ من خلال الالتزامات الخمسةُ تكُونَ موجهة نحو تحسين الأداء بشكل عام وهي: السعرِ الصحيحِ، والوقت الصحيح، والجودة الصحيحةِ، والكمية الصحيحةِ، والمورد الصحيحِ.

وان نشاط الشراء هو دعم الأهداف والغايات التنظيمية للشركة ورغم أن هذا يبدو سهلا، إلا انه ليس دائما يحصل تطابق بين أهداف الشراء مع الأهداف التنظيمية وهذا الهدف يعني أن عمليات الشراء يمكن أن تؤثر مباشرة (سلبا أو إيجابا) على الأداء الكلي لذا فأن عمليات الشراء يجب أن تهتم بها جميع إدارات الشركة. (*Feinstein&Stefanelli,2007,141*).

» ثانياً: العلاقة النظرية بين كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي:

ان التزامات الشراء لها دور في تحسين واقع أداء الشركة وان كل التزام له تأثير بنسب متفاوتة ويمكن توضيحها من خلال الجدول الاتي:

الجدول (٦) العلاقة النظرية بين كل التزام من التزامات

الشراء وفقاً لـ(*7RS*) وأبعاد الأداء الإستراتيجي

١	التزام الشراء بالجودة الصحيحة	
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	إن عملية توفير المواد بالجودة الصحيحة يمثل أحد الأهداف التي يسعى نشاط الشراء إلى تحقيقها عن طريق اختيار مصادر توريد المواد الأولية الصحيحة وبالمواصفات الفنية التي تتطلبها العملية الإنتاجية فضلاً عن أن عامل الجودة في مجال الشراء ينقسم إلى جانبين يتمثل الأول بالجانب الفني الذي يهتم بالخصائص الفنية الواجب توفرها في المواد المطلوب شراؤها والجانب التجاري الذي يتعلق بعملية الشراء من خلال ترجمة البحث عن المواد بالمواصفات الفنية المطلوبة إلى توفيرها بأنسب الأسعار، وأفضل الشروط تخدم عرض الشراء وبالأتي فان القابلية على مراعاة مثل هذه الجوانب سيسهم في تعزيز بعد الجودة الصحيحة في المنتجات النهائية(اغا،٢٠١٠، ٥١).

	الأداء التشغيلي	يرىٰ (*Slack, et.al, 2001, 417*) بأن الشـراء بالجودة المناسـبة هي الآلية التي يمكن من خلالها شـراء وتوفير المـواد الخاصة باحتياجات الشـركة اللازمـة لعملياتها التشغيلية فضلاً عن مسـاعدة الموردين للوصول إلىٰ مستوىٰ الجودة المطلوب من خلال التأكيد علىٰ برامج تحسـين الجودة ومنها برنامج ضمان الجودة، والذي يُعدّ أداة مراقبة لتحسين مسـتوىٰ الجودة، وللتأكيد علىٰ قدرة الموردين في تسليم المواد بالجودة الصحيحة.
	الأداء التنافسي	أشـارت (الفخري، ٢٠٠٦، ١٠) انه يجب التأكيد علىٰ التحسـين المستمر لجودة المواد المشـتراة من خلال إعداد اسـتراتيجية شراء مناسبة للشـركة، لتحقيق ميزة تنافسـية للشـركة وذلك عن طريق تطويـر التحالف مع الموردين، وبالاسـتخدام الأفضـل للمعلومات المتعلقة بجودة المواد المشـتراة للوصول إلىٰ أهداف واقعية والتأكيد علىٰ وضع الخطط والسياسـات الكفيلة بتحسـين جودة المواد المشـتراة بوصفه أحد مدخلات عملية الإنتاج واسـتخدامها بشكل سليم في عمليات الإنتاج لضمان الحصول علىٰ مخرجات جيدة.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان أن الأداء الاسـتراتيجي وفي اطار التزام الشراء بالجودة الصحيحة لابد انهُ يوفر للشـركة الأرباح الكبيرة اذا ما ألتزمت به فان الشراء بما يلائم العمليات التشغيلية يضمن استمرار الشـركة بإنجاز الأهداف المرجوة منها وان تحصل علىٰ حصة سـوقية أيضاً، سواءً من حيث الكمية أم الجودة أو الزمن بما يدعم المركز التنافسـي للشـركة، وهذا الالتزام من شأنهِ أن ينعكس بشكل إيجابي علىٰ الأداء الاستراتيجي في الشركة ويعززه.

٢		التزام الشراء بالسعر الصحيح
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	ذكر (عبدالحميد، وسامي) بأن الكلفة تُعدّ من العوامل المقررة للجودة الصحيحة ولما كانت كلفة المواد تعد عنصراً رئيسياً من تكاليف إنتاج المنتج فإنها تؤثر بالأتي في المركز التنافسي للشركة في مجال البيع، فضلاً عن أنها تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق الأرباح(كشمولة، ٢٠١٠، ١٥). وأشار (اغا، ٢٠١٠، ٥٠) إن الهدف الأساسي لنشاط الشراء هو تخفيض الكلف المرتبطة بشراء المواد الأولية عن طريق اختيار مصدر التوريد المناسب والمفاضلة بين الموردين على أساس أسعار المواد الأولية وزمن الحصول عليها وأليات توفيرها وبالأتي فان كل هذه العوامل تشكل ضوابط محددة للتخطيط الجيد لنشاط الشراء. ولذلك فان أهمية الشراء بالسعر الصحيح كونه يعدَّ من دون شك من مسؤوليات وظيفة المشتريات الأساسية، حيث تتوقع إدارة الشركة منها أن تبذل الجهد بالقدر الذي يفي بشراء الاحتياجات بأفضل الأسعار، لتخفيض كلفة المشتريات بشكل عام باعتبار أن سعر الشراء هو العنصر الأساسي لوظيفة المشتريات في أداء مهمتها ومحور نجاحها، لان الكلفة المنخفضة للشراء من العوامل التي تدعم مركز الشركة الاقتصادي، وعرض إنتاجها بسعر منخفض ومن ثم تحقيق أرباح اكبر(*Pooler,et.al,2004,123*). ويرى(البكري والرحموني، ٢٠٠٨، ٣٢٥) ان السعر يعبر عن قيمة الخدمة المالية المقدمة والمرتبطة بذات الوقت مع مستوى الأداء المتحقق في تقديم الخدمة أو سمعة ومكانة الشركة المالية.
	الأداء التشغيلي	يرى (*Slack, et.al, 2001, 417*) بأن الشراء بالجودة الصحيحة هي الآلية التي يمكن من خلالها شراء وتوفير المواد الخاصة باحتياجات الشركة اللازمة لعملياتها التشغيلية فضلاً عن مساعدة الموردين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب من خلال التأكيد على برامج تحسين الجودة ومنها برنامج ضمان الجودة، والذي يُعدّ أداة مراقبة لتحسين مستوى الجودة، وللتأكيد على قدرة الموردين في تسليم المواد بالجودة الصحيحة

	الأداء التنافسي	يرىٰ كل من (*Cohen & Russell,2009,22*) أن تعرض الشركات التي تتنافس علىٰ أساس الكلفة وأسعار منخفضة لكي تجذب المشترين الحساسين من حيث الكلفة لكي تحافظ علىٰ حصتها السوقية. وأوضح (اغا، ٢٠١٠، ٥١) ان سعي الشركة نحو تحقيق المزايا التنافسية من خلال تخفيض أسعار المواد الأولية عند الشراء الأمر الذي سينعكس علىٰ تخفيض أسعار المنتجات التامة الصنع، وبالأتي تحقيق التفوق علىٰ المنافسين. ويرىٰ (حمود، ٢٠٠١: ٤٨) (زويلف، ٢٠٠٤: ٢٧) أن كلفة الشراء للمواد تمثل عنصراً أساسياً من عناصر التكاليف الصناعية التي تؤثر بشكل أو بآخر علىٰ المركز التنافسي للشركة وما مقدار ما تحققه من أرباح معينة، ولذا فإن التأكيد علىٰ الجودة تتضمن النظر لما تنطوي عليه من تكاليف معينة دون الإخلال بالمواصفات الفنية للمادة المشتراة، إذ تُعدّ الجودة المناسبة للمواد الصحيحة، والكلفة المناسبة لها حصيلة هادفة تسعىٰ لتحقيقها إدارة الشراء في سعيها لإنجاز المهام الموكلة إليها.

اتساقاً لما سبق يستدل الباحثان علىٰ أن التزام الشراء بالسعر الصحيح يساعد الشركة في أدائها الإستراتيجي ويعززه بالشكل الذي يمكنها من تحقيق تعظيم الأرباح للشركة وتحقيق أهدافها في كل عملية من خلال تحويل المدخلات إلىٰ العمليات، وبالوقت نفسه تعطي للشركة الحصة السوقية الأكبر قياساً بالشركات المنافسة وهذا لهُ انعكاسات قوية علىٰ تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي

٣	التزام الشراء من المورد الصحيح		
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	إن بيئة الأعمال اليوم سريعة التغيير والمنافسة شديدة بين الشركات مما دعاها التركيز على التزام الشراء من المورد الصحيح بوصفه وسيلة لضمان فاعلية سلسلة التوريد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتزويد صانعي القرار الإستراتيجي بالمعلومات التي يحتاجونها لتحقيق الأرباح للطرفين وبالأتي يزيد من أداء الشركة المالي.	
	الأداء التشغيلي	أوضح (العلي، ٢٠٠٦، ١٧٩) بأنه ذلك المورد الذي يمتلك التقانة في صنع المنتج بالجودة الصحيحة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة كما وبمقدوره تشغيل العمليات بشكل كفء بدرجة كافية بهدف تحقيق الربح الصحيح والاستمرار ببيع المنتج ذو الميزة التنافسية	
	الأداء التنافسي	أن الموردين الأفضل قيمة هم السلاح التنافسي للقرن الواحد والعشرين، وأن اختيار الموردين الصحيح سيسهم في إعطاء الشركة قدرة على التنافس وزيادة حصتها السوقية.	

ومما سبق يرى الباحثان أهمية التزام الشراء من المورد الصحيح يساعد إدارة الشركة في صناعة القرار الاستراتيجي وذلك من خلال الأخذ بمقترحاته وملاحظاته ومشاركته في اتخاذ القرار التي بموجبها تحصل على الأرباح وتوفير المواد مع طلبات الشركة وكذلك التوازن بين العمليات الإنتاجية وبين متطلبات الشركة، ويمكن لهذا الالتزام أن يحقق ميزة تنافسية للشركة من خلال توفير المواد بالجودة والكلفة الصحيحة والتسليم السريع، ومن شأن هذا النشاط أن تعزز الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة.

٤		التزام الشراء بالوقت الصحيح
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	أن نشـــاط الشراء يتضمن تامين احتياجات الشركة من جميع متطلبات الإنتاج المادية وغير المادية باســتثناء العنصر البشري ســواء أكانت هذه العناصر مواد خام أم مواد مصنعة جزيئاً أو جاهزة الصنع، فضلاً عن تأمين جميع المستلزمات المساعدة للشركة في تنفيذ أهدافها. يشــير هذا المفهوم إلى الدور الواضح لنشاط الشراء في توفير قوة دافعة للشركة تمكنها من المنافسة على أساس بعد التسليم في الوقت الصحيح (اغا، ٢٠١٠، ٥١).
	الأداء التشغيلي	ان التزام الشراء بالوقت الصحيح ضروري لاستمرار العمليات التشغيلية في الشركة وذلك لان عدم توفر المواد الأولية في الوقت التي تحتاجه العمليات التشغيلية سيؤثر سلباً على الأداء بشــكل عام ويحمل الشــركة تكاليف إضافية نتيجة التأخير بجلب المواد أو الإيقاف بسبب نقص المواد أو عدم تزامنها في الوقت الصحيح.
	الأداء التنافسي	ذكر (المشـــاقبة واخرون، ٢٠١٠، ٧٣) بان الشراء بالوقت الصحيح يقصد به الشراء الذي يتم فيه توريد المواد، والذي يتناســب مع برنامج الإدارة الطالبة لها، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخيره، فعدم الشــراء فــي الوقت الصحيح قد يؤدي بالشركة إلى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناسبة وبالأتي زيادة الكلفة على الشركة، الأمر الذي من شانه الأضرار بالموقف التنافسي لها.
استناداً إلى ما ســبق يرى الباحثان إن أهمية التزام الشراء بالوقت الصحيح في إطار توريد المواد لها انعكاس على الأداء الإســتراتيجي من خلال نجاح الشــركة في إنتاج منتجاتها وزيادتها عند الطلب عليها وتحقيق الأرباح والحصة الســوقية. وفي الســياق ذاته إذا ما تحققت المشاركة بين الالتزامات في توريد المواد من حيث الأنشطة وتبادل المعلومات من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة.		

٥		التزام الشراء بالكمية الصحيحة	
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	ذكـر (*Mesfin, 2007, 12*) على ان الكمية الصحيحة هـي الكمية ذات العلاقة المباشـرة بالشراءِ في الشركة سـواء للاسـتهلاك أو أجزاء للتصنيع، وتزويد الشـركة بالمادة أو المنتج بصورة مسـتمرة وخفض للكلفة يزيد من الأرباح، وفي أكثر الشـركات فـان قرار الشِـراء ذات علاقة وثيقةِ بالكمية المشـتراة. وأوضح (البكري، غير مؤرخ، ١٦٨) يقصد بها الكمية المشـتراة والمخزونة بالوقت نفسـه يجب ان لا تكون اقل أو اكثر مما يجـب توفيره لتلبية حاجات الشـركة، أي الموازنة بين ارتفاع الكلف من جراء الخزن لمواد اكثر مما يجب والفشل في تلبية الطلب جراء النفاذ.	
	الأداء التشغيلي	ان التزام الشـراء بالكمية الصحيحة من جهة الأداء التشغيلي له دور كبير في توفير ما يناسب الشركة من مواد بالكميات الصحيحة التي تجعل من استمرارية عمل الشركة من اسمى أولوياتها والقيام بالعمليات التشغيلية لتحقيق أهداف الشركة.	
	الأداء التنافسي	ذكـر (زويلف والعلاونـة، ٢٠١٣، ١٣) إن أهمية إدارة الشـراء تبرز من خلال مقدار الإنفاق الكبير على شراء المواد، اذ تمارس إدارة الشراء مسؤوليتها وتضع في نصب عينيها محاولة تخفيض التكاليف حتى تسـتطيع المنافسة على أساس السـعر وبالأتي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكـن، ويمكن إن يظهر تأثير تكاليف المواد المشـتراة على المنافسـة في الشـركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شـراء المواد تتجاوز ٥٠٪ من إجمالي التكاليف الكلية وهذا فضلاً عن إن الشـراء بكميات كبيرة يمكن إدارة الشـراء من الاسـتفادة من خصم الكمية وعليه فان الشـركة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد.	
اتساقاً إلى ما سبق يرى الباحثان أن هذا التزام في اطار توفير المواد فانه يساهم في تعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي من خلال تقليل كلف الخزين وارتفاع مؤشـر الربح واسـتمرار عملياتها التشغيلية وزيادة الحصة السـوقية للشـركة، وتنعكس هذه الأنشـطة كلها على تعزيزها الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة.			

<table>
<tr><td>٦</td><td colspan="2">التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة</td></tr>
<tr><td rowspan="3">أبعاد الأداء الإستراتيجي</td><td>الأداء المالي</td><td>يعد نشـــاط تدفق المعلومات والاتصالات من الأنشــطة ذات التأثير المباشر في بعد الكلفة وذلك من خــلال تأديته لدورٍ مباشــر في تامين مختلــف المعلومات حول بقية الأنشــطة داخل الشــركة الأمر الذي ينعكس على تخفيض حجم الأضرار التي تتحملها الشــركة فيما لو تم تنفيذ مثل هذه الأنشــطة دون الاستفادة من نشاط تدفق المعلومات والاتصالات وهذا بدوره ســيؤدي إلى تخفيض الكلف النهائية للوحدة المنتجة(اغا،٢٠١٠، ٤٧).</td></tr>
<tr><td>الأداء التشغيلي</td><td>إن قابلية الشــركة على تامــين المعلومات الصحيحة عــن الزبائن والموردين وطبيعة عملية الإنتاج و الأنشطة اللوجستية وتوظيفها بأسلوب صحيح ينصب في تحقيق أهداف الشركة وخدمة زبائنها سيســهم في تعزز قابليتها على توفير المنتجات في الوقت والمــكان الصحيحين وبالأتي تعزيز بعد التســليم لدى الشركة(اغا،٢٠١٠، ٤٧).</td></tr>
<tr><td>الأداء التنافسي</td><td>ان أهميــة التزام الشــراء من خــلال المعلومات الصحيحــة يأتي من خلال تزويد إدارة المشــتريات بالمعلومات الصحيحة عن المواد التي تحتاج اليها العمليات التشغيلية وعندما يتحقق ذلك فان شبكة المعلومات المتدفقة تجهز بالمعلومات الضرورية والمطلوبة كلها للمنتوج وكذلك تزويد إدارة الشــركة بالمعلومات عــن الموردين والمنافســين أيضاً وهذا بدورهِ يجعل الشــركة المبحوثة تعزز من موقفها التنافسي.</td></tr>
<tr><td colspan="3">وفي ضوء ما ورد في أعلاه يرى الباحثان أن التزام الشــراء مــن خلال المعلومات الصحيحة ضمن إدارة التوريــد ومن خلال جمع المعلومات الخاصــة بتخفيض التكاليف في إدارة المــواد والمعلومات عن العمليات وما تحتاجها من مواد وهذا من شــأنه أن يــؤدي إلى زيادة الأرباح المتحققة من جراء تخفيض التكاليف، وتقديم الشــركة المنتجات لتحقق من خلالها الميزة التنافســية، وهــذا الالتزام ينعكس على الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة.</td></tr>
</table>

٧	التزام الشراء في المكان الصحيح	
أبعاد الأداء الإستراتيجي	الأداء المالي	ذكر (اغا،٢٠١٠، ٥١) انه لابد من الإشـــارة إلى الدور الفاعل لنشاط الشراء في توفير متطلبات العملية الإنتاجية من مســتلزمات الإنتاج فــي الوقت والمكان الصحيحين فضلاً عن ذلك فان الاختيار المناســب لمصادر التوريد من شـــانه الإسهام في تامين الاحتياجــات المختلفة من المواد الأولية وحســب التقلبات فــي العملية الإنتاجية وحسب متطلبات الزبائن الأمر الذي سينعكس على تعزيز قابلية الشركة في التنافس من خلال بعد المرونة.
	الأداء التشغيلي	أن التعامل مع العمليات في ظل التزام الشــراء في المكان الصحيح يجعل من اعتماد المكان الصحيح للمواد عند شرائها يساعد الشركة في القيام بأعمالها التشغيلية وذلك من خلال جعل المواد اقرب ما يمكن للخطوط الإنتاجية بالمخازن الاحتياطية لتفادي التوقفات التي تحدث بسبب عدم وصول المواد وبدورهِ يؤثر في الأداء التشغيلي.
	الأداء التنافسي	أن التزام الشــراء في المكان الصحيح يحقق ميزة تنافســية ويؤثر بشــكل مباشر في أداء الشــركة المبحوثة، حيث ان اهتمام إدارة الشــركة بهذا الالتزام يجعل من التزام الموردين بتوفير المواد التي تحتاجها الشركة في عملياتها الإنتاجية بالمكان الصحيح من الأولويات المباشــرة للشــراء في الشــركة، فالقرب بموقع المواد من الشــركة والحفاظ عليها يعد عاملاً مهماً لأداء الشركة المبحوثة التنافسي.
وفي ضوء ما ورد في أعلاه يرى الباحثان أن التزام الشــراء في المكان الصحيح ضمن توريد المواد ومن خلال تخفيض التكاليف في اختيار المكان الصحيح للمواد المشــتراة وفي عمليات التخزين الاحتياطي وإدخال تحســينات على وقت الاحتفاظ بالمخزون من شــأنها أن تؤدي إلى زيادة الأرباح المتحققة من جراء تخفيض التكاليف، وإنتاج المنتجات وتقديمها الشركة إلى زبائنها بمكان يناسبهم أيضاً لتحقيق من خلالها الميزة التنافسية، ولهذا الالتزام انعكاس على الأداء الإستراتيجي للشركة المبحوثة. ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان ان سياســة الشــراء المتبعة من قبل إدارة الشــركة يكون له دور واضح ومهم في تحقيق أهداف الشــركات وهذا بدورهِ يعكس على أداء الشركة، فاهتمام الشركات بالشراء وفق الالتزامات الصحيحة ضروري لبقاء الشركة في السوق المحلية والعالمية.		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

أسئلة للمناقشة

١. عرف الأداء الاستراتيجي مع ذكر أهمية واهم أهدافه.

٢. عرف الأداء المالي مع ذكر مؤشراته.

٣. عرف الأداء التشغيلي مع ذكر مؤشراته.

٤. عرف الأداء التنافسي مع ذكر مؤشراته.

٥. وضح المفهوم التطور التاريخي لمقاييس الأداء الاستراتيجي.

٦. ماهي الخطوات الأساسية لقياس الأداء الاستراتيجي؟

٧. هناك ثلاثة معايير لقياس الأداء اذكرها.

٨. اشرح مداخل قياس الأداء الاستراتيجي.

٩. ارسم شكلاً يوضح مدخل القيم التنافسية.

١٠. ماهي العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي عددها وضح بالرسم؟

١١. اذكر مجموعة من المشكلات التي تواجه الشركات في قياس الأداء الاستراتيجي.

١٢. ما العلاقة بين الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي.

****

مصادر الفصل الثاني

1. *Agarwal N.P& Agarwal Sonia, "Value Balanced Scorecard-A Tool Of Performance Appraisal", 2003, University Of RajastanJaipur. Web: http://www.icai.org/resource_file/1127p417.pdf.*
2. *Wheelen , Thomasl. , and Hunger , S , Daived, 2004, Strategic Management and Business Policy Prentice Hall- Inc.*
3. *Susitsa, Asree., 2010,"Challenges in the Globle supply chain", A dissertation doctoral of philosophy in manufacturing management and engineering ,university of Toledo,U.S.A.*

٤. الشمري،٢٠١٠ خولة هاشم خلف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير،غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد.

٥. الشهواني، ولاء حازم سلطان، ٢٠١١، "تصميم وتحسين عمليات الإنتاج وأثرهما في أداء العمليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٦. أبو الوفا، ريما محمد، ٢٠١٢، "اثر التوجه بالجودة وتطوير الخدمات الجديدة على أداء المنظمة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن. *http://www.meu.edu.joAbuAlwafa.pdf*

٧. الحسناوي، جميل شعبة ذيبان، ٢٠١٣، الإنتاج الرشيق واثره في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل سمنت الكوفة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

٨. الدوري، زكريا و صالح، أحمد علي، ٢٠٠٩،"الفكر الاســتراتيجي وانعكاساته علىٰ نجاح منظمــات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشــر والتوزيع، عمان.

9. *Glunke, Ursula & Wilderom ,Celestep. M., 2000,"Organizational Effectiveness:Corporate Performance , Why and How Two Research Traditions Need to Be Merged?", Available Form www.sbtdc.org.*

10. *Daft, R., 2001, Organization Theory & Design, 4th Ed., South West, U.S.A.*

١١. القطب، محي الدين يحيىٰ توفيق، ٢٠٠٢، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافســية، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

١٢. ســلطان، حكمت رشــيد، الطويل، أكرم،٢٠٠٢، "اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد ٦٧.

١٣. القطامين، احمد عطا الله،٢٠٠٢،العلاقة بين ســمعة المؤسســة في الأســواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التامين الأردني، مجلة الإداري، العدد ٨٩، الأردن.

14. *Cokins, Gary,2003,Strategic performance Management, www.pco.u.s*

15. *Al-Dahiree , Jaafer Sadiq Abed Alhassan, 2003 ,"construction of simulation model improve the performance of precast concrete factory", Thesis submitted to the college of engineering , Baghdad university.*

16. *The University of Taxas ,(2004) ,Center for Performance Excellence:Business Criteria Glossary of Key Terms.www.nap.edu*

١٧. الفضل، مؤيد محمد علي،٢٠٠٤، "أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة علىٰ وفق متطلبات تقويم الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي" أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

١٨. الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد، ٢٠٠٥،" أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١٩. سعيد، سناء عبد الرحيم،٢٠٠٥، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

20. *Carton, Robert. B & Hofer, Charles W,2006,"Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research", M P G books limited London.*

21. *Wall, Stuart, 2007 ,"Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries" ,Edward Elgar Publishing,.*

22. *Armstrong , Michael ,2006," Performance management- Key Strategies And Practical Guidelines" , 3thed , London and Philadelphia.*

23. *Karima,Kourtit & Andre de Woal., 2007,"strategic performance management in practice", Vrije university Amsterdam and Maastricht school of management.*

24. *Pooe, Molefe, 2007,"The development of strategic performance measurement tool for SMEs in the construction industry", Master's Thesis in business administration at the Nmmu business school.*

25. *Marr, Bernard & Rowe, C. P. I Antony, 2008,"Managing and delivering performance", Chippenham and Eastbourne , London.*

٢٦. الصفو، رياض ضياء عزيز، ٢٠٠٩، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٧. الحسناوي، نغم دايخ عبد علي، ٢٠١٠، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

٢٨. المنصوري، مصطفى عبد الحسين علي، ٢٠١٠، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٢٩. الزاملي، علي عبد الحسين هاني،٢٠١١، تكاليف الجودة الشاملة وتأثيرها في تقويم الأداء الستراتيجي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٣٠. بوتي، فرست علي شعبان ابراهيم،٢٠١١، تقييم إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وفق بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣١. العزاوي، قاسم احمد حنظل،٢٠١٢،العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣٢. تركي، ليث ابراهيم،٢٠١٢، تقويم الأداء الستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،رسالة ماجستير في المحاسبة القانونية غير منشورة، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

٣٣. الطه، شهاب محمد محمود، ٢٠١٢، العلاقة بين إستراتيجيات العمليات والتسويق وانعكاسها على تحسين أداء الأعمال، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣٤. عبيد، عبد السلام إبراهيم،٢٠٠٣، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

35. *Czepile ,John A., 1992,"Competitive marketing strategy", Prentic Hall- Englewood CL. FFS,U.S.A.*

36. *Neely, A., (1999),The Performance Measurement Revolution: why now and what next , International Journal of Operations and Production Management,Vol.19,No 2.*

37. *Louise,Klool & John Martin., 2000"Strategic performance management: A blanced approach to performance management issues in local government", A ssociate professor louise kloor deparment of accounting and finance, victora university of Technology, http ;// www.idealibraly.com, Australia.*

38. *Karima, Kourtit., 2008,"strategic performance management in practice", VU university amstedam , Maastricht school of management ,July,31. the Netherlands.*

٣٩. الناصري، عامر علي حمد، ٢٠١٠،" أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

٤٠. زغلول، جودة عبد الرؤوف،٢٠٠٨،نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعاير باستخدام منهج التحليل التدريجي، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد(٤٥)، عدد(٢).

41. *Thompson. Jr, Strickland & John E. Gamble.,2007, Crafting & Executing Strategy, McGraw-Hall Irwin, New York ,U.S.A, P. 31.*

42. *Frigo , Mark , L.; Pustorino Paul G.; Krull Jr. George W., 2002, "The Balanced scorecard for community banks: Translating strategy into Action " , Bank Accounting and Finance e , Vol. 13 , No.3 Spring.*

٤٣. القاسم، وسن سعد،٢٠٠٦، تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم الأداء للشركات الصناعية، نقلاعن العبيدي، ندى اسعد اسماعيل،٢٠٠٩، تقويم الأداء الستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

44. *Wheelen, Thomas L.& Hunger, J.David, 2004, Strategic Management and Business Policy Concepts, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.*

٤٥. العشـــماوي، محمد عبدالفتاح، ٢٠٠٦، ندوة أســـاليب الرقابة المالية والإدارية، تصحيح التجاوزات والانحرافات، القاهرة ٢٠ ٢٦ نيسان.

٤٦. الجابر، زينب شـــلال عكار، ٢٠٠٧، قياس أداء المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رســـالة ماجســـتير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٤٧. الجابر، علي فاضـــل،٢٠٠٦، التحليل المالي لأغراض تقويـــم الأداء، جزء من متطلبات دراســـة مادة التحليل المتقدم في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة.

48. *Cheuhall, R., 2005, Integrative Strategic Performance Measurement systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes, An Exploratory study, Accounting and Organizations and Society, No.30, Available from: http: www. Sciencedivect.com.*

49. *Belkaoui,A.R.,2007,Intllctual Capital and firm Performance of Us multinational firms, Journal of Intellectual Capital, vol.4,155.z, Available from. http:www.sciencediv.com.*

50. *Gladstone,David,1988,"Venture Capital Inversing", New jersey, prentice – Hall Englewood dcliffs.*

51. *Miller, Alex & Dess, Gregory, G., 1996, "strategic Management " , 2th ed. , Mc-Graw-hill book Co.*

٥٢. الحســـيني، فـــلاح حســـن عـــداي، والـــدوري، مؤيـــد عبـــد الرحمـــن عبـــد الله،٢٠٠٠،إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٥٣. نعمة، نغم حسين،٢٠٠١،"أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(٨) العدد(٢٨)، العراق.

54. *David Alvarez, 2001,"value chain analysis ", Master of accountancy program, university of South Florida, U.S.A.*

55. *Chen, J & Paulraj. A.,2004,"Understanding supply chain management", College of business administration, Cleveland state university – Cleveland, OH, U.S.A, Vol.24,No.1,pp:131-163.*

٥٦. بدراوي وصبحي، عبد الرضا فرح، وائل محمد،٢٠٠٥،"بطاقة التقديرات المتوازنة لإدارة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد(١٥).

٥٧. الطعامنة، محمد،٢٠٠٨،الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جامعة الدول العربية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، نيسان،٢٠٠٧، القاهرة، مصر.

٥٨. عبد المنعم، هيثم احمد،٢٠٠٦،"نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من(٦-٨) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٥٩. المشهداني، أيمان شيحان عباس،٢٠٠٩، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، رسالة دبلوم، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٦٠. الحبيطي، قاسم محسن، ويحيى، زياد هاشم،٢٠٠٢،" تحليل ومناقشة القوائم المالية"، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.

٦١. الخفاجي، نعمة عباس خضير،٢٠١٠، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٢. الشرقطلي، هدى محمد، ٢٠١٠، اثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

63. Marcia, Million Cornett, Troy A Adair, J & John Nofsinger., 2009,"Finance applications and theory early release", Hall Irwin, McGraw Inc, , New York ,U.S.A.

64. Peter, S. Rose & Sylvia C. Huggins S., 2010,"Bank Management and financial services", McGraw-Hall, Erwin ,New York ,U.S.A.

٦٥. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، ٢٠٠٨، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٦. المطيري، الحميدي محمد، ٢٠١٢، اثر دوران العاملين على الأداء المالي "دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

٦٧. الجميل والدوسكي، سرمد كوكب، شفان احمد،٢٠٠٨،"إدارة العوائد كمدخل لتعظيم قيمة المنظمة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(٩٠)، العدد(٣٠)،العراق.

٦٨. أحمد، محمود جلال، و الكسار، طلال، ٢٠٠٩، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة،الاردن.

٦٩. عقل، مفلح،٢٠٠٦،" الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي وتحليلي"، اليازوري، الأردن.

٧٠. هندي، منيـــر محمـــد، ٢٠٠٤، الإدارة المالية: مدخل تحليلـــي معاصر، الطبعة السادسة، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

٧١. القطب، محي الدين يحيىٰ، وارتيمه، هاني جزاع، والقضاة، شاكر احمد، ٢٠١٢، الطبعة الاولىٰ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٢. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محســن منصور، ٢٠٠٩، سلســلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الاولىٰ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

73. *Sannders, A., 1997, Financial Institutions Management, 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.*

74. *Nadder, J., 2002, Guide to Risk, 1st Ed., John Wiley & Sons, LTD, U.S.A.*

75. *Danodaran, A., 2001, Corporate Finance: Theory & Practice, 2nd Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.*

76. *Hampel, G., H., & Simonson, D., G., 1999, Bank Management: Text and Cases, 5th Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.*

77. *Roger Schroeder,2000, Operation Management Contemporary Concepts, McGraw-Hill, Inc., Irwin.*

78. *National Institute of Standard and Technology (NIST),2001, The Criteria for Performance Excellence, Gaithersburg. http://www.bpir.com.org/publ.*

79. *Davis, M., A., & Chase, R, D.,2003, Fundamentals of Operations Management, 8th.ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.*

٨٠. الخياط، زهراء صالح حمدي،٢٠٠٥، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف دراســة علىٰ مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوىٰ، رسالة ماجســتير في العلوم المالية والمصرفية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

81. *Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., 2007, "Operations Management: Processes and Value Chains ", 8th ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi,.*

82. *Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., 2005, Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.*

٨٣. اللامي، غسان قاسم،٢٠٠٨،" تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

84. *Robert, Jcobs & Richard B.Chase., 2008,"Published by McGraw-Hill /Irwin.a business unit of the McGraw-Hall companies. Inc. ,New York ,U.S.A.*

٨٥. اليونس، صباح أنور يعقوب، ٢٠٠٨،" دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

86. *Choudhary ,A. Iftikhar& Akhter, S. Azeem& Asif, M.& Choudhry, R. Mehmood, Siddique, Z.& Mughal, A.2011, Impact Of After Sale Service Characteristics on Customer Satisfaction, Information Management and Business Review, Vol. 3, No. 6, pp. 360-365.*

٨٧. الطويل، أكرم أحمد والكيكي، غانم محمود أحمد،٢٠١٠، "العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد (٩٧)، المجلد (٣٢).

88. *Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., 2010, Operations Management, 6th Ed., Prentice Hall,is an imprint of Pearson.*

89. *Chearskul,Pimsinee,2010,"An empirical investigation of performance measurement system use and organizational performance", doctor of philosophy in industrial and system engineering.*

90. *Heizer, Jay & Render, Barry, 2011, "Operations Management", 10th Ed, Pearson, New Jersey.*

٩١. الشهواني، ولاء حازم سلطان، ٢٠١١، "تصميم وتحسين عمليات الإنتاج وأثرهما في أداء العمليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

92. *Russel, Roberta, S. & Taylor, Bernard, 2011, "Operations Management", 9th Ed, Prentice- hall, New Jersey.*

93. *Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., 2004, Operations Management, 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K.*

٩٤. الجبوري، نصيف جاسم، ٢٠٠٢،" استعمال أنموذج *Altman* لقياس الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (٩)، العدد (٣٠)، العراق.

٩٥. حريم، حسين، ٢٠١٠، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن.

٩٦. محسن، عبدالكريم، والنجار، صباح مجيد،٢٠٠٩، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

97. *Hiezer, Jay & Render, Barry., 2008,"Operations Management", 7thed Prentice-Hall ,Inc.,New Jersey ,U.S.A.*

٩٨. العكيلي، حيدر جليل عبد الرضا، ٢٠١٠، "أثر استراتيجيات سلاسل التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٩٩. الحماش، عبد الحافظ عطية خلف، ٢٠١٠، "أساليب التصنيع الرشيق ودورها في تعزيز المزايا التنافسية"، رسالة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

100. *Kumar, Vikas & Batisa, Luciano& Maull, Roger, 2011, "The impact of operations, performance on customer, loyalty.*

١٠١. فخرالدين، سوسن محمد علي، ٢٠٠٩، تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات، رسالة ماجستير في العمليات، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

102. *Porter, Michael E., 2001, "Strategy & Internet", 2001, Harvard Business Review, March,pp63-78.*

١٠٣. الوليد، هلالي، ٢٠٠٩،" الأســس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.

١٠٤. جرنت، أم روبرت، كراج، ســي جيمس، ٢٠٠،"الإدارة الإســتراتيجية"، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشــر والتوزيع، الناشــر الأجنبي كوجان بيدج، القاهرة، مصر.

105. *Dilworth, James b. ,2003 , Operations Management: Providing Value in Goods &Services ,3rd ed Harcourt Inc ,Orlando,Florida.*

106. *White, Gregory P. & Vonderembse, Mark A.,2004 Operations Management :Concepts, Methods &Strategies, Leyh Publishing LLC, Danvers, MA.*

107. *Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J., Davis, Mark M. ,2003, Fundamentals of Operations Management,4th ed McGraw-Hill Co INC , New York, N.Y..*

١٠٨. التميمي، ماجــدة عبــد اللطيــف،٢٠٠٥، أثــر كلفة جــودة المنتج فــي أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية،حالة دراســية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية(معمــل المحركات)،أطروحــة دكتــوراه فــي ادارة الاعمــال غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

١٠٩. نايف، اســعد كاظم،٢٠٠٧،"العلاقة بين إدارة المعرفــة والمقدرات الجوهرية واثرها على الأداء الاســتراتيجي"، أطروحــة دكتوراه فــي إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

110. *Atkinson,Philip,2000,Managing resistance to change, Change management pourer.*

111. *Simones, R., 2000, "Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy" , Prentice Hall.*

112. *Kaplan , R.S. & Norton , D.P.,1996,"The Balance Scorecard translating strategy in to action" ,Harvard Business School Press.*

113. *Walsh,Paul,2000,"The Balanced Scorecard: The Australian Experience", Australia, Available from http://www.cpaonline.Com.au.*

114. *Hoffman,David&Fansler,Davis,2001,Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes ,Partners Perspective. www.partnershc.com.*

115. *Thacker & Associates, 2002,"Focused Improvement System", Paper About Focused Improvement Systems A development of TQM and Kaizen.*

116. *Sommartstrom, kait, 2003, Strategic Performance Measurement. www.tata.hat.fi/studies / coures Sommartstrom & Kait PDF.*

١١٧. محمد، أثمار عبدالرزاق،٢٠٠٨، انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١١٨. الملكاوي،إبراهيم الخلوق،٢٠٠٩، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"،الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر،عمان،الأردن.

١١٩. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٩، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٢٠. العقابي، حسين علي زيدان راضي، ٢٠١٣، تأثير نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل لشركات القطاع النفطي العراقي: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب/ بصرة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

121. *Powell , Rick and McGuire, 2002, Sharon , "The Measurement and Measurement of Performance in Distance Education" , Institutional Research , Athbasca University.*

١٢٢. المحمدي، محمد ماضي،٢٠٠٤، نحــو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، ندوة الأســاليب الحديثــة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.

123. *Hodgetts, R. M., 1998, Means of quality and high performance, American Management Association, U.S.A.*

124. *Hilton , Ronald W., 1999," Managerial Accounting " 5th ed. , MC Graw – Hill Irwin.*

125. *Bank, John., 2000,"The assence of total quality management", Pearson education limited ,Edinburgh Gte, Harlow , 2nd ed, Ireland.*

١٢٦. عبد المنعــم، هيثــم احمد،٢٠٠٦،"نمــوذج محاســبي لقياس وتقييــم الأداء المؤسســي للمنظمات"، وقائع المؤتمــر الثاني للإدارة (القيــادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة لــلإدارة العربية للفترة من(٦-٨) تشــرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

127. *Horngren, Charles, Srikant M. Datar, Foster, George,2006,"Cost Accounting: A Managerial Emphasis" 12thed, Prentice Hill INC, New Jersey.*

128. *Certo , S. C. & Peter J. P., 1995 ," Strategic Management: A focus on Process " , MC Graw – Hill , New yourk.*

129. *Hari Kusnanto., 2002," Principal-agent and stakeholder approaches in decentralized health care", Takemi program Harvard school of public health boston ,U.S.A. and school of medicine ,Gadjah mada university ,yogyakarta, Indonesia.*

130. *Fred, Nickols., 2003,"Stakeholder approach to evaluating training", Journal of production and operations management" www.nickols. USA.*

131. *Atkinson,.Anthory&etal, 2004,A stakeholder A approach to Strategic Performance Measurement www.mit.edu.smr.issue.*

١٣٢. جواد، شـــوقي ناجي، ٢٠١٠، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

133. *Isoraite, Margareta, 2008," The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice ", Journal of Intellective Economic,Vol.(3), No.(1), pp(18-28).*

134. *Jovanovic, Jelena & Krivokapic, Zdravko, 2009,"Model of Improving Environ-mental Management System By Multi-Software ", International Journal of Quality Research, Vol.(1), No.(3), pp(37-51).*

135. *Smith, Ralph, F., 2010,"Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers", John Wiley & Sons.*

136. *Niven, Paul. R,2006,"Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results",2ed, illustrated: John Wiley and Sons.*

137. *Schmeisser,Wilhelm & Clausen, Lydia, Popp, Rebecca al., Ennemann, Carsten , Drewicke , Olaf, 2011, "Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach",Berlin, www.google.com/seacrh?tbo =p&tbm =bks&q=inauthor:"wilhelm+schmeisser,+lydia+clausen,+rebecca +popp+et+al."&sourca+=gbs_metadata_r&cod=5.*

١٣٨. بن حبتور، عبد العزيز صالح، ٢٠٠٧، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

١٣٩. الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، الإدارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٤٠. المومني، قيس، وعقيلي، عمر وصفي، ٢٠١٠،نظرية المنظمة "المنظمة ونظرية التنظيم"، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٤١. الحريري، محمد ســرور، ٢٠١٢، طرق واســتراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٤٢. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود،خضير كاظم،٢٠٠٠،نظرية المنظمة،الطبعة الأولى،دار الميسرة، عمان.

143. *Kirkendall, Nancy.J, 2005, "Organizational Performance Measurement in the energy information Administration.*

١٤٤. الطويل، أكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد،٢٠٠١، أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٤، تموز،، كلية الحدباء الجامعة، العراق.

١٤٥. اللوزي، موسى،٢٠٠٢، التنظيم وإجراءات العمل، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

١٤٦. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠١، إدارة المواد، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

147. *Afsharipour, Afshin,2006," e-Procurement in Automotive Supply Chain of Iran", Master Department of Business Administration, LULEA University of Technology, Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce.*

148. *Feinstein, Andrew Hale& Stefanelli John M.,2007, Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry,7th , John Wiley & Sons , U.S.A.*

١٤٩. اغا، احمد عوني احمد حسن عمر،٢٠١٠، دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٥٠. البكري، ثامر، والرحموني، احمد، ٢٠٠٨، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٥١. زويلف، مهدي حســن، والعلاونة، علي ســليم،٢٠١٣، إدارة الشراء والخزين" مدخل كمي"، الطبعــة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشــر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٥٢. العلي، عبدالستار محمد، ٢٠٠٦، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات" إدارة سلسة التوريد"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

153. *Mesfin, Tewodros,2007," Evaluation Of Purchasing Practice At Addis Ababa University College Of Commerce", Master of Business Administration, Addis Ababa University, School Of Graduate Studies, Ethiopia.*

١٥٤. زويلف، مهدي حســن، والعلاونة، علي ســليم،٢٠١٣، إدارة الشراء والخزين" مدخل كمي"، الطبعــة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشــر والتوزيع، عمان، الاردن.



الفصل الثالث

حالة دراسية لتطبيق أبعاد الشراء وفقا لـ(7Rs) والأداء الاستراتيجي في شركة عراقية

الفصل الثالث

حالة دراسـية لتطبيق أبعـاد الشـراء وفقاً لـ(*7Rs*) والأداء الاستراتيجي في شركة عراقية

بالرغم من الصعوبات التي تواجه الشـركات العراقية في تطبيق تلك المفاهيم ألا انه يمكن اعتبار هذه التجربة من التجارب الناجحة لتطبيق هذا الموضوع ويتم ذلك من خلال تصميم مخطط مقترح للدراسة ومن هذا المخطط توضع مجموعة من الفرضيات.

وان تطبيق هـذا الموضوع على احدى الشـركات العراقية ومن خـلال هذا التطبيق سيجيب الفصل على المحاور الأتية:

- ما واقع الشـركة الفعلي في تطبيق أبعاد الشـراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي؟
- – هل يمكن صياغة مخطط مقترح للدراسة؟
- – هل يتم قبول فرضيات الاختبار للمخطط؟

وعليه يتضمن الفصل المباحث الأتية:

- **المبحث الأول: دراسات تتعلق بالموضوع.**
- **المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**
- **المبحث الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة.**
- **المبحث الرابع: التشخيص الأولـي للمديرين حـول التزامات الشـراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي.**

- **المبحث الخامس: تحليل الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة.**
- **المبحث السادس: اختبار علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي.**

****

المبحث الأول

دراسات تتعلق بالموضوع

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لأهم الدراسات التي تمكن الباحث الاطلاع عليها، التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة، ومن اجل إظهار أهمية الدراسة الحالية كونها جمعت لتعزيز الأداء الاستراتيجي، فقد تم تبويب الدراسات السابقة على أساس دراسات تتعلق بالشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)، ودراسات تتعلق بالأداء الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول (٧) على وفق ما يأتي:

الجدول (٧) يوضح الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولا: الشراء وفقاً لـ(Seven Rights)		
١-	**الدراسات العربية**	
أ-	**الكاتب والسنة**	كشمولة، ٢٠٠٧
	عنوان الدراسة	شراء المواد بالجودة الصحيحة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات
	نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
	مجال الدراسة	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل
	مشكلة الدراسة	يتأثر الأداء بالعديد من العوامل ومنها شراء المواد اللازمة للإنتاج بالجودة الصحيحة، فضلاً عن تطوير منتجاتها لتلبية حاجات الزبائن المتنامية ورغباتهم.
	اهدف الدراسة	▪ تقديم معالم نظرية وميدانية للمدراء في الشركة المبحوثة ومصانعها عن الشراء بالجودة الصحيحة، وتطوير المنتج، وأداء العمليات. ▪ وصف وتشخيص أبعاد الشراء بالجودة الصحيحة، وأبعاد تطوير المنتج، وأبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها. ▪ التعرّف على علاقة الارتباط بين أبعاد الشراء بالجودة الصحيحة، وأبعاد تطوير المنتج، وبين أبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها. ▪ التعرّف على التأثير المعنوي لأبعاد الشراء بالجودة الصحيحة، وأبعاد تطوير المنتج في أبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها.

عينة الدراسة	جميع المدراء في الشركة المبحوثة
أهم الاستنتاجات	▪ يعدّ مفهوم الشـــراء بالجودة الصحيحة هو بمثابة التوليفة المعتمدة على مجموعة مـــن المحاور المتمثلـــة بالتركيز على تلبيـــة حاجات الزبائن ورغباتهم وجعلهم محوراً أساســياً يســتلزم زيادة معلومات وخبرات وقدرات العاملين في مجال الشراء في الشركة. ▪ يعد الشراء بالجودة الصحيحة من المواضيع العلمية المهمة التي ساعد الشركة في أن تحقق الأهداف الخاصة بها مما يتطلب تحديد المتغيرات الخاصة بشكل دقيق ومركز. ▪ للشراء بالجودة الصحيحة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً تأثير إيجابي ومعنوي في متغيرات أداء العمليات.
أهم المقترحات	▪ من الضروري جداً اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بدراسة مضامين الفكر الإداري للإنتاج والعمليات وتعميق هذا الفكر وخاصة في مجال الشراء بالجودة الصحيحة وذلك لما له أهمية في تحقيق أهداف الشركة وتقديم أفضل أداء يساعد على بقائها. ▪ ضرورة اهتمام مصانع الشـــركة المبحوثة بالتركيز على تخفيف الكلف من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف باعتباره من المتغيرات المهمة والحيوية التي تســتطيع الشـــركة من خلالها تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار من جهة وفي تحقيق الأرباح من جهة أخرى.

٢-	الدراسات الأجنبية	
أ-	الكاتب والسنة	*Mesfin, 2007*
	عنوان الدراسة	تقييم ممارسةِ الشراء في جامعة أديس أبابا كليَّة التجارة
	نوع الدراسة	دراسة وصفية
	مشكلة الدراسة	للشــراء دور رئيســي للوصول إلىٰ الأهداف التنظيمية من خلال التوريد الصحيح والجــودة الصحيحة فــي الوقت الصحيح وبالسـعر الصحيح علىٰ أية حال قســم شــراء جامعة أديس أبابا في كلية التجارة لا تلْعب هذا الدور عملياً، كَشــفَ بأنّ هناك حالات مختلفة في المواد التي تم شــرائها فهناك مواد تم طلبها (بجودة غير مناسـبة) وهناك تأخير في المشــتريات بشكل مفرط (توقيت خاطئ) وكذلك تَســتغرق عمليةُ الشراء وقتا طويلا مما يحصـــل تضّخمِ في الكلف الإضافيةِ، وغيرهــا من العقبات للوصول للأهداف في الشركة. وهذه الدراسة تنوي تمييز أسبابِ الشراء الغير كفء بشكل واضح، وتقييم النتائج والوصول إلىٰ حلولِ محتملة.
	عينة الدراسة	رؤساء أقسام واكاديمي وموظفين إداريين في أقسام كلية التجارة
	اهدف الدراسة	هذه الدراسة تَستهدف مايأتي: - تحديد الخطواتَ التي اشتركت في عمليةِ الشراء. - الفحص بدقّة التعليماتَ وأدلّةَ سياسةِ الشراء. - تميّيز الأدلةَ والتعليماتَ لسياسةِ الشراء وعوائق الاستحقاقات. - تمييّزْ المواد الرئيسة والكلف ذات العلاقةَ. - تقييّمْ الآلياتَ التي يستعملها الموظّفين لتَقييم أداء الشراء. - اعرف إذا هناك حافز لتَشجيع مشتريات كفؤة وعاجلة. - هل تعمل الإدارة بممارسة الشراء بموجب التزامات الشراء *Five Rights*؟

	أهم الاستنتاجات	من خلال وثائق الشــراء والأدلّة والتقارير كشــفت المصادر الأساســية والثانوية إلىٰ ان إدارة الشــراء كلية التجارة لها الكثير من المشــاكل للأداء يمكِن تلخيصها بالاتي: أ-الإدارة لا تعطي تأكيد كافي لوظيفة الشراء ويمكِن أن يلاحظ من خلال ما يأتي: ▪ لا يخصص الموظفين الأكفّاء للوحدة. ▪ عدم بلوغ أعضاء الشراء المبادئ العملية (الخمسة الصحيحة). ▪ لا يؤســس علاقات ذات مدىٰ بعيد يفيد بشــكل متبادل مع الموردين الموثوقين. ب- أعضاء الشراء في الوحدة يفتقرون إلىٰ المهارة لمقابلة متطلبات الكلية الشراء. ت-العاملين يعتادون فقط علىٰ السعّر الأقلّ وقلة التأكيد علىٰ مبادئ أخرىٰ كالشــراء بالجودة الصحيحة والكمية وتحديد المــورد الصحيح وتوقيت المشتريات وغيرها. ث- الموردون يمارســون ممارســات غير صحيحة وهذا يسبّب تحدي للمشترين ويجلبون مواد ذات جودة رديئة.
	أهم المقترحات	لتخفيف المشــاكلِ المنصوصة أعلاه علىٰ إدارةَ شراء مراعاة المقترحات الأتية: ▪ الإدارة يجِب أَن تعطي تأكيد صحيح لوظيفة الشــراء ويجب أَن تعطي اعتبار للمتابعة. ▪ تعيين الموظفون الأكفاء المختصون في الشراء. ▪ إعطاء الإدارة أهمية الشــراء وفق المبادئ العملية التي يمكن أَن تقابل بشــراءِ المواد بالجودة الصحيحــة والكميةِ الصحيحــةِ ومِنّ المورد الصحيحِ وكذلك الشراء بالسعر الصحيح والتسلّيمَ في الوقت الصحيح.

ب-	الكاتب والسنة	*Dahwa, 2010*
	عنوان الدراسة	تجريب ممارسة دور التوريد وتَأثيره على بقاءِ العملِ
	نوع الدراسة	دراسة ميدانية تحليلية لعِلاقات الموردين في صناعةِ زمبابوي المصرفية
	مشكلة الدراسة	ان التوريد يمارس عموماً في أي عمل، فهناك بعض الأسئلة لا جواب لها كاختيار واستعمال الطرق في قياس ممارسات التوريد المختلفة فأنها تبقى تحدي رئيسي لأكثر الشركات، وليست هناك طرق واضحة وملائمة وأكثر شموليةً للتوريد في الشركاتِ المختلفة، فكيف نقيس الأهمية للتوريد؟ فنظرياً ممارسات التوريد لوحدها لا تزود الوصفات أو الإجراءات للمقياس، فهناك حاجة للبحث على العمليات الفعلية للتوريد، ويمكن توضيح المشكلة من خلال ما يأتي: ▪ هل هناك علاقةُ بين الشركات في ممارسة الأداء وأهمية ممارسات التوريد السائدة وأداء العمل؟ ▪ هل هناك تشابهات واختلافات بين الشركات والتصورات العامة لممارسات التوريد وبقاء العمل؟ ▪ ما الذي يحدد الفجواتَ ضمن وبين الشركات، التي أدركت ممارسات التوريد بالأداء وأهمية في التأثير على بقاء العملِ بشكل عام؟
	عينة الدراسة	المدراء ورؤساء الأقسام
	اهدف الدراسة	ان الدراسة تهدف إلى ما يأتي: ▪ تحديد المنهج الذي يحسن عمليات التوريد وتقليل الأخطاء. ▪ تهدف الدراسة للوصول إلى نتائج تؤكد على نظرية شاملة لعمليات الشركات بالتوريد وإيجاد الحلول للنقص الحاصل في المواد. ▪ تزوّد الدراسة المنهج الواضح من خلال الحصول على التعليقات مِنّ المستويات المختلفة من المدراء المشترين وشركات المواد اللذان يعملان في صناعةِ زمبابوي المصرفية.

	أهم الاستنتاجات	▪ تفاوت الأداء للمشـــتري وتصوّرات شركاتِ التوريد وأهمية التوريد من اجل البقاء لعمل الشركات. ▪ هنـــاك ادراك إلى حد كبير ســـواء من المشـــترين أو الموردين في بعض الشركات المبحوثة. ▪ طبيعة العملِ أثّرت على شـــركاتِ التوريد النموذجيةَ المختلفةَ على حد سواء تُكيّفُ بغض النظر عن خلفيتِهم. ▪ تفاوت أداء العالي لبعض الشركات من خلال وظائفِ التوريد الأساسية ككفاءاتِ الكلفةَ والأسعار المنخفضةَ التي تأثر في عملية اتخاذ القرارات لأصحاب الحصص.
	أهم المقترحات	▪ يمكـــن أَن تضاعف هذه الدراســـة فـــي البيئـــة الاقتصادية السياســـية والاجتماعية والأكثر استقرارا. ▪ أن هذه الدراسة أيضا تكون مضاعفة في قطاعات العمل المختلفة ضمن زمبابوي ما عدا المهن المصرفية. ▪ ضرورة ردم الفجوةَ بين الشركات من خلال الأداء وأدراك أهميةَ التوريد وتأثيرها بخصوص العمل والتحقق مـــن مدى تأثير هذه الفجواتِ على أداءِ العملِ في البيئات المستقرّة وغير المستقرة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي		
١-	الدراسات العربية	
	الكاتب والسنة	حنظل، ٢٠١٢
	عنوان الدراسة	العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي
	نوع الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية
	مجال الدراسة	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء
	مشكلة الدراسة	مشكلة الدراسة تتجسد في مدىٰ قدرت الشركة المبحوثة لتبني عمليات سلسلة التوريد وسلسلة القيمة في عملياتها الإنتاجية في إطارها التنافسي ومدىٰ موائمتها مع متطلبات وحاجات الزبون بما تحقق الميزة التنافسية لها، أما فيما يخص مرحلة الإنتاج فمنتجات الشركة المبحوثة تشهد طلبا متزايداً علىٰ مستوىٰ السوق المحلي، إلاّ أن الطلب لا يلبي حاجة السوق بسبب قصور في الطاقة الإنتاجية والتي نتجت بفعل استخدام الأساليب القديمة والظروف التي تمر فيها الشركة، مما جعلها غير قادرة علىٰ مواكبة التغييرات الحاصلة في رغبات ومتطلبات الزبائن
	أهداف الدراسة	تسعىٰ الدراسة إلىٰ بلوغ الأهداف الآتية: ▪ بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما درسها وناقشها الكتاب. ▪ التعرف علىٰ واقع عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة والأداء الاستراتيجي في الشركة قيد المبحوثة. ▪ تحديد مدىٰ تباين عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة من حيث الأهمية والتأثير في أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
	عينة الدراسة	جميع المدراء في الشركة المبحوثة

اهم استنتاجات	▪ تتم الموازنة بين متطلبات الزبون وبين الإمكانيات المتاحة للعمليات الإنتاجية في الشركة من خلال عملية إدارة الطلب. ▪ يوجد تنسيق تام بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الساندة في الشركة، لتحديد وتخفيض حجم هيكل التكاليف في الشركة المبحوثة. ▪ توجد سيولة كافية في الشركة المبحوثة مما يعني قدرتها على تسديد التزاماتها قصيرة الأمد.
أهم المقترحات	▪ زيادة الاهتمام والتركيز على الأداء الاستراتيجي كونه يعزز قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية لأنشطتها الأساسية وضرورة تثقيف العاملين في الشركة في المستويات الإدارية جميعها حول عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي من خلال إعداد برامج ودورات تدريبية وتثقيفية بهدف بناء ثقافة داخلية رصينة تعزز الأداء الاستراتيجي في الشركة. ▪ الاهتمام والتركيز المتزايد على تحقيق الأداء الاستراتيجي كونه يعكس قدرة الشركة على استخدامها لمواردها وطاقاتها على نحوٍ كفوء. ▪ إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها التي تترجم الأداء الاستراتيجي من المديرين في الشركة لمساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغييرات غير المتوقعة.
الكاتب والسنة	تركي، ٢٠١٢
عنوان الدراسة	تقويم الأداء الستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
نوع الدراسة	بحث تطبيقي
مجال الدراسة	كلية المأمون الجامعة
مشكلة الدراسة	مشكلة البحث في أن الكليات الأهلية في العراق ومن ضمنها كلية المأمون الجامعة (عينة البحث) تفتقر إلى نظام تقويم شامل ومتكامل يمكن من قياس أدائها عبر مدة زمنية محددة، وهذا أوجد الحاجة إلى الاهتمام الفعلي بالمداخل الحديثة لتقويم الأداء كاستعمال بطاقة الأداء المتوازن $B.S.C$ بوصفها مدخلاً استراتيجيا شاملاً ومتكاملاً لتقويم أداء الكليات الأهلية.

	اهدف الدراسة	توفير فهم أفضل لمفهوم تقويم الأداء الستراتيجي وأهميته والسعي لتصميم بطاقة أداء متوازن لكلية المأمون الجامعة في قطاع التعليم العالي الأهلي الذي لم يسبق أن قُيِّم بالاعتماد على مثل هذا المدخل الستراتيجي وهذا مما يسهم في سد النقص الكبير في الجانب المعرفي لموضوع تقويم الأداء الستراتيجي.
	عينة الدراسة	عينة من طلبة كلية المأمون الجامعة
	أهم الاستنتاجات	▪ تكمن أهمية تقويم الأداء الستراتيجي في الشركات من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بسبب ازدياد الحاجة إليها فضلاً عن عامل المنافسة عليها من قبل هذه الشركات، ولذلك تظهر الحاجة باستمرار إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد لما له من تأثير في الأهداف الاستراتيجية للشركة. ▪ هناك حاجة إلى وجود نظام لتقويم الأداء شامل يعكس وبصورة مستمرة ما تنفذه الكلية من نجاح أو تلكؤ في شتى مجالات الأداء الأربعة المتمثلة بـ (المالي، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ولعل من مقومات وجود مثل هكذا نظام هو وجوب مكننة الأنشطة المختلفة للكلية ولاسيما الأنشطة المالية والإدارية. ▪ وجود الرغبة الجادة لدى إدارة الكلية والعاملين فيها للتعرف على تقنية بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية تطبيقها من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف في الكلية الأمر الذي يمكن الكلية من تحقيق المنافسة في قطاع التعليم العالي العاملة فيه.

	أهم المقترحات	▪ إنشاء قاعدة بيانات مركزية شاملة لتوفير مستلزمات تقويم الأداء ومن ضمنها تقويم الأداء بوساطة تقنية الأداء المتوازن ولاسيما أن وحدة الجودة والاعتمادية تمتلك مقومات أنشاء هذه الوحدة، ويمكن ذلك بتدريب العاملين في هذه الوحدة لتطبيق مثل هكذا تقنيات لتزويد إدارة الكلية بالتقارير التي تسهم في ترشيد اتخاذ القرارات الخاصة بها. ▪ اعتماد الكلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء لأنها الأكثر ملائمة وشمولية لنشاط الكلية. ▪ لغرض استعمال تقنية بطاقة الأداء المتوازن ولضمان الدقة في التطبيق يتوجب على الكليات الأهلية وضع معايير مستهدفة الأمر الذي يجعل من السهل تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن ويعكس التقدم الذي يشهده أداء الكليات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي من أهمها رفد المجتمع بالكفاءات اللازمة وفي مختلف الاختصاصات.
ت-	الكاتب والسنة	المنصوري، ٢٠١٠
	عنوان الدراسة	دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية
	نوع الدراسة	بحث تطبيقي
	مجال الدراسة	في الهيئة العامة للضرائب
	مشكلة الدراسة	تعاني الهيئة العامة للضرائب من ضعف في الأداء الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى وجود معوقات داخلية متمثلة بالقوانين والتعليمات الشركة لعملها وهيكلها التنظيمي، فضلا عن المعوقات الخارجية المتمثلة بضعف دور الإدارات الساندة للإدارة الضريبية (الهيئات والنقابات والشركات الحكومية).

	أهداف الدارسة	لحاجة الهيئة العامة للضرائب اليوم إلى أدوات ووسائل رقابية تضمن حماية حقوق أصحاب المصالح فيها وتعزيز ثقة المكلفين في الإدارة الضريبية والعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي للهيئة فان البحث يهدف إلى تحقيق الاتي:- ▪ بيان مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب. ▪ تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب. ▪ بيان دور الحوكمة في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية.
	عينة الدراسة	السلطة مالية، الاكاديميين، المهنيين
	اهم استنتاجات	▪ إن مقاييس الأداء المعتمدة من قبل الهيئة العامة للضرائب لا يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء الاستراتيجي للهيئة العامة للضرائب وذلك لعدم انسجامها مع أنشطة الإدارة الضريبية وأهدافها بعيدة الأمد مما يفقد المقاييس المعتمدة صفة الترابط ما بين أنشطة الإدارة الضريبية وأهدافها. ▪ إن الهيكل الإداري للهيئة العامة للضرائب يمتاز بالتعقيد والرتابة بسبب اعتماده على أنواع الضرائب في توزيع الأقسام المتعلقة بالعمل الضريبي مما يؤثر في الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية.
	أهم المقترحات	▪ ينبغي إعادة النظر بمقاييس الأداء المعتمدة من قبل الهيئة العامة للضرائب من خلال الاعتماد على المقاييس التي تتناسب مع أنشطة الإدارة الضريبية واستراتيجيتها وأهدافها مثل اعتماد مقاييس لقياس حصر المكلفين من ناحية الوقت اللازم لتسجيل المكلفين وعدد المكلفين المتهربين وعدد المكلفين المسجلين الكترونياً، وكذلك اعتماد مقاييس لقياس رضا الزبائن (المكلفين). ▪ ينبغي إعادة النظر بالهيكل الإداري للهيئة العامة للضرائب، واعتماد التوزيع الوظيفي بدلا من التوزيع النوعي بحسب أنواع الضرائب في ما يتعلق بالأقسام المعنية بالعمل الضريبي، حيث إن التوزيع النوعي المعتمد من قبل الهيئة العامة للضرائب يمتاز بالتعقيد وكذلك يزيد من الرتابة في العمل الضريبي مما يرهق المكلفين وبالأتي يؤدي إلى عدم تحقيق رضا الزبون مما يؤثر في الأداء الاستراتيجي.

ح-	الكاتب والسنة	الحسناوي، ٢٠١٠
	عنوان الدراسة	عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي
	نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
	مجال الدراسة	قطاع المستشفيات الحكومية والأهلية
	مشكلة الدراسة	يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:- ▪ هل تساهم عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في المستشفيات من تحقيق الأداء الاستراتيجي؟ ▪ جهل توجد علاقة ارتباط بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي؟ ▪ هل يوجد تأثير لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في الأداء الاستراتيجي؟
	أهداف الدارسة	معرفة مدى تبني المستشفيات لمفهوم الصراع واستراتيجيات إدارته وتوظيفها لتحقيق الأداء الاستراتيجي. تقديم مجموعة من الاقتراحات والمقترحات للمنظمات موضوع الدراسة والشركات المماثلة عن مدى إسهام عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق فاعلية اكبر للأداء.
	عينة الدراسة	المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين
	أهم استنتاجات	▪ يعد الأداء الاستراتيجي بمثابة المرآة التي تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي عادة ما تكون مشتقة من رؤية ورسالة الشركة. ▪ تعبر المستشفيات عن اهتمامها بمساعدة الأقسام والأفراد على تحقيق مصالحهم الخاصة بما يصب في المصلحة العامة للمستشفيات لعلاقته بمدى تطوير وتحقيق الأداء الاستراتيجي. وقد حصلت العلاقة بين استراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي على المرتبة الثالثة. ▪ تعمل المستشفيات على التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته من اجل المساعدة في إيجاد الأسس التي تتبناها المستشفى لخلق ونمو التحسينات الصحيحة لتحقيق الأهداف في الأمد الطويل وقد احتلت العلاقة بين استراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي على المرتبة الأولى.

	أهم المقترحات	▪ إن تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي يعتمد على قدرة المستشفى في استراتيجيات إدارة الصراع المختارة وأثارة اهتمام المديرين في تمييزهم لعوامل الصراع بما يحقق أهدافها. ▪ ضرورة تبني إدارات المستشفيات تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي.
٢-	الدراسات الأجنبية	
أ-	الكاتب والسنة	*Pooe, 2007*
	عنوان الدراسة	تطوير أدوات مقاييس الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة
	نوع الدراسة	دراسة استكشافية
	مجال الدراسة	قطاع الصناعة الإنشائية
	المشكلة	إنّ المشكلةَ الرئيسة عدم تَحقّقَ مقياس الأداء الإستراتيجيِ من خلال عدم ممارسةِ الصناعات الإنشائية بصورة فعّالةِ، وتتلخص المشكلة بالتساؤلات الأتية: ▪ ما الوضع الحالي للصناعات الإنشائية مِنّ التخطيط الاستراتيجي؟ ▪ ما مقاييس الأداء الاستراتيجية قيد الاستعمال حالياً ضمن الصناعات الإنشائية؟ ▪ ما مستوى وعي الإدارة العليا للصناعات الإنشائية من بطاقةِ الأداء المتوازنةِ؟ ▪ ما هي التحديات التي تواجه الصناعات الإنشائية في التخطيط الاستراتيجي؟
	اهدف الدراسة	▪ الهدف الأساس هو تحديد مدى قياس الأداء الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة البناء والتشييد. ▪ قياس الأنشطة في داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة البناء والتشييد. ▪ إلقاء نظرة عامة على عملية البحث والأساليب المستخدمة بوصفها دليلاً لدراسة تجريبية يربط بين العملية النظرية والعمل التجريبي.
	عينة الدراسة	عينة من الشركات في أمريكا

	أهم الاستنتاجات	▪ يمثل تغيير الأنشطة وتحسينها تحديا طويل الأمد لصناعة البناء والتشييد. ▪ العقبات التي تعترض بطاقة الأداء المتوازن هو النقص الحاصل في الموارد البشرية وعدم وجود قدرات إدارية لديهم. ▪ هناك اختلافات في أنواع من مؤشرات الأداء المستخدمة عند مقارنة الشركات للنماذج العامة وكان التركيز على المقياس المالي حصراً.
	أهم المقترحات	ضرورة استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من اجل تحقيق ميزة تنافسية للشركة. تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة.
ب-	الكاتب والسنة	*Naa Dodua, 2011*
	عنوان الدراسة	تقييم نظام إدارة الأداء الاستراتيجي
	نوع الدراسة	دارسة حالة
	مجال الدراسة	قطاع المصارف
	مشكلة الدراسة	العمل على بناء البنى التحتية لرفع ثقة أصحاب المصالح الذي له القدرة على إدارة الأنظمة بشكل كفوء وعمليا لم ينجز الغرض لخفض استعمال النقد كوسائل دفع الخدمات والسلع ويمكن عرض الأسئلة لتوضيح المشكلة: ▪ هل استراتيجية مصارف غانا تتوافق مهمتها مع رؤيتها؟ ▪ هل نظام إدارة الأداء أَسس بمقياس الأداء الفعّال الذي يضمن بأنّهم ينجزون انتدابهم؟ ▪ هل نظام إدارة الأداء يتوافق مع إطارِ إدارة أداء مقبول؟
	اهدف الدراسة	إن الهدف لهذا البحث أَن يقيّم نظام إدارة الأداء الإستراتيجيِ الذي طبق في مصارف غانا لِكي يبقى ذو العلاقة المستمرة إلى المستقبل ويعمل الباحثَ لتحقيق الهدف سواء: ▪ يتم مجال نظام إدارة الأداء بالشركة. ▪ الدافع الاستراتيجي لنظام إدارة الأداء يتوافق مع بعض هياكلِ إدارة الأداء المقبولةِ وكنتيجة يُحوّلُ نشاطاتهم بسرعة لِكي تَكُونَ قادرة على إنّجاز جدولِ أعمال مصارف غانا بلا نقود.
	عينة الدراسة	عينة من المدراء ومدراء الأقسام والمسؤولين في القطاع

	أهم الاستنتاجات	▪ هناك وثيقة للخطةِ الاستراتيجية تحتوي على الأهدافَ والإجراءاتَ التي تساعد الموظّفين على ادراك الخطة وإنجازها. ▪ تحسين في الدخل والربحية وزيادة في خدمة وتسليمِ للزبون وتحسين في الشراكةِ والتشغيل الكفوءِ وتطوير الموظّفين من خلال الحوافز. ▪ الموظفين لا يدركون الخطة بالكامل سوى الخطط التي تعود لأقسامهم ▪ نظام إدارة الأداء الاستراتيجي في مصارف غانا فعال لان الشركة جديدة نسبيا ولم تبلغ لحد الأن الهدف ولكن هناك خطط لمقابلة أصحاب المصالح ولأنه يأخذ بالحسبان كل المنظورات المالية وغير المالية
	أهم المقترحات	▪ يحتاج النظام إلى مزيد الجهد لجعل الجهد والرؤية والمهمة حقيقية وهذا يتضمن: ▪ تسويق وإعلانات. ▪ إدارةِ التغييرِ. ▪ إعلان الخطة لكل أعضاء الشركة وخصوصا ما يخص تخفيض الكلف وعملية العمل الداخلية.
ت-	الكاتب والسنة	*Sleiman, 2010*
	عنوان الدراسة	تطبيق تحليل حماية البيانات في إدارة الأداء الاستراتيجي في مساعدة المجتمع
	نوع الدراسة	دراسة حالة
	مجال الدراسة	قطاع مجلس إدارة حماية المستهلك
	مشكلة الدراسة	تم اختيار الاستطلاع والوصف لإدارة الأداء الذي يطبق بشكل متميز لتهذيب طبيعة العمل ذاتها ومدى مساهمة هذا البحث في تحليل حماية البيانات أي تطبيق المنهج الجديد من خلال اطار تحليل مصفوفة النمو لـ (*BSG*) في حماية البيانات.
	اهدف الدراسة	تتجلى الأهداف الرئيسة لهذا مشروعِ البحث أنّ: ▪ تقييمِ الأداء الحاليِ الذي يستعمل لتَقييم مفتشين مديرية حماية مستهلكَ في وزارة الاقتصاد اللبنانية للتجارة. ▪ عرض منافعَ نظام تقييم جديد أساسه تحليل حماي البيانات الذي يكامل التغييرات مباشرة إلى تركيب القسم والعمليات الداخلية.
	عينة الدراسة	المدراء ورؤساء الدوائر والمرشدين في القطاع

	أهم الاستنتاجات	▪ ان نظام الإدارة الحالي غير منتظم ولا يميل إلى أي وظيفة استراتيجية في القسم أي ان تطبيق العملية في الواقع مختلف عن الحقيقة فالمقاييس التخطيطية ومؤشرات الأداء غير متقابلة. ▪ ظهور التجزئة وتفرق بيانات الأداء عبر أقسام الشركة المختلفة ▪ محدودية فهم إدارة الأداء على كلا المستويات سواء كان تصوري أم عملي وكذلك الإدارة وجانب المفتشين. ▪ وضعت عشرة معايير أداء للمفتشين بصورة عامة في لوحة حماية المستهلك.
	أهم المقترحات	▪ التشجيع على تطبيق هذا المشروع على مماثلة في القطاع اللبناني وخاصة بمشاريع الإصلاح العديدة في الحكومة اللبنانية. ▪ التشجيع إلى مبادرة الحكومة بالدعم الإلكتروني الذي يعمل على أتمته الإدارات العامة والتي تمكن من حماية البيانات المستمرة على أساس الأداء ومستويات التدرج للموظفين الحكوميين. ▪ ان أداء المفتشين والموظفين الآخرينِ للمديرية يمكن أَن يتوقع من خلاله أداء الوحدةِ ككل ويحلل في أصحاب الحصص المختلفين للمديرية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

» ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، يمكن القول أن هذه الدراسات قد تطرقت على نحو منفصل لأحد متغيرات موضوع الدراسة الحالية. وإن الباحث استفاد من هذه الدراسات في إغناء الدراسة الحالية بمعلومات قيمة في مجالي التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي، فضلا عن أن الدراسات السابقة تعد أساسا لانطلاق هذه الدراسة وهذا يعني أن الدراسة الحالية تعد امتداداً للدراسات السابقة من خلال تحقيقها العديد من الفوائد وهي كالاتي:

١. الاهتداء إلى كيفية تفكير الكتاب وأساليب الاعتماد على الوسائل التحليلية وطرائق توظيفها.

٢. الاستدلال على بعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات والاطاريح والرسائل الجامعية التي لم يتسن للباحث الاطلاع عليها سابقاً.

٣. الإسهام في صياغة أهداف ومخطط الدراسة وتصميمه.

٤. الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

٥. صياغة فقرات الاستبيان المتعلق بمتغيرات البحث.

٦. مساهمتها في إرشاد الباحث إلى الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة ومخططها الافتراضي.

٧. إسهام الدراسات السابقة المعروضة في عملية اختيار الوسائل الإحصائية الصحيحة لقياس العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة.

» رابعاً: المساهمة التي تقدمها الدراسة الحالية:

بالرغم من استفادة الدراسة الحالية من الطروحات التي قدمتها الدراسات السابقة، وبالرغم من القناعة التامة بهذه المتغيرات وأهميتها إلا أنها تميزت عن تلك الدراسات بأنها درست اغلب المتغيرات في آنٍ واحد وليس على نحو منفرد أو بين متغيرين فرعيين كما فعلت الدراسات السابقة، وهذه الخطوة قد تمنح الدراسة الحالية السبق في التعرف على معطيات العلاقة وانعكاساتها على تطوير الأداء في الشركة المبحوثة، فاختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بشموليتها من خلال تناولها التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) وتحقيق التكامل بين هذه الالتزامات وأثرهما في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي. وتتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة كونها أول دراسة ربطت بين هذه

المتغيرات في البيئة العراقية حسب علم الباحث فضلاً عن أنها أول دراسة ميدانية في الشركة المبحوثة والتي ربطت بين متغيرات التزامات الشراء وفقا لـ(*Seven Rights*) وهي الشراء بالجودة الصحيحة والكمية الصحيحة وبالسعر والوقت الصحيحين ومن المورد الصحيح في المكان الصحيح من خلال المعلومات الصحيحة، وكذلك متغيرات أبعاد الأداء الاستراتيجي وهي الأداء المالي والأداء التشغيلي والأداء التنافسي.



المبحث الثاني

منهجية الدراسة

» أولاً. مشكلة الدراسة:

ان هذا الموضوع له أهميـــة متزايدة في المعالجات النظرية لما لـــه من دور في تعزيز أو إضعاف مستوى أداء الشركة، وشـــركاتنا الصناعية اذا ما أرادت أن تقف إمام الشركات المنافسة فان عليها زيادة الاهتمام بالأداء الاســـتراتيجي لها اذ يتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها: التزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) الأمر الذي يتطلـــب زيادة الاهتمام بها من قبل إدارة الشـــركة يعدَّها من العوامل المؤثرة في الأداء الاســـتراتيجي لها. ومن خلال الدراسة الاســـتطلاعية الأولية التي قام بها الباحثان إلى احدى الشـــركات العراقية لصناعة الأســـمدة للتعرف على مدى إدراك المـــدراء والعاملين في الشـــركة المبحوثة لالتزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي، وجـــد الباحثان من خلال المقابلة مع بعض المدراء والعاملين في الشـــركة المبحوثة محدودية معرفتهم بدور التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مما حفز ذلك الباحثان على تناول هذا الموضوع.

واتســـاقا" على ما تقدم فان مشـــكلة الدراســـة الحاليـــة يمكن صياغتهـــا من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مدى ممارســـة المدراء لالتزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
٢. هل تتباين التزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) من حيث الأهمية والتأثير في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة المبحوثة؟

٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التزامات الشـــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

٤. هل توجد علاقة تأثير معنوية لالتزامات الشــراء وفقا" لــــ(*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

» ثانياً. أهمية الدراسة:

يعد نشاط الشراء من إحدى الأنشــطة الأساسية لشركات الأعمال التي تضيف القيمة للشــركة وذلك من خلال تركيزها على مجموعة من المهام الاستراتيجية التي ستفعَل أداء هذه الوظيفة. لذا تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها وقلتها النسبية على حد اطلاع الباحثان وعلى هذا الأساس يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على وفق ما يأتي:

أ- **الجانب المعرفي**: في هذا الجانب تتحدد أهمية هذه الدراسة عن طريق الآتي:

١. تقديم اطار نظري عن متغيري الدراســة والمتمثلة بالتزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للمدراء والعاملين في الشركة المبحوثة.

٢. مساهمة هذه الدراســة كإضافة إلى الدراســات ذات الصلة بالدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة ومكملة لما قبلها من دراسات في هذا المجال.

٣. إيضاح مفهــوم الشــراء وفقــا" لــــ(*Seven Rights*) فضلا عن مفهــوم الأداء الاســتراتيجي وتعزيزه من خلال ما قدمة الكتاب المتخصصين في هذا المجال بما يســهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاســتفادة منها مبدئيا" من قبل شركاتنا الصناعية في مجال بقائها واستمرارها ونموها في عالم الأعمال.

ب- **الجانب الميداني**: وتتحدد الأهمية الميدانية لهذه الدراســة فيما يخص الشركة عبر الآتي:

١. معرفة مدى ممارســة التزامات الشــراء لدى المدراء في الشــركة المبحوثة عن التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) ودورة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

٢. التعرف على الواقع الحالي لالتزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في الشركة المبحوثة فضلا عن التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في هذه الشركة.

٣. تقديم اطار ميداني يكون كأداة تسترشد بها الشـــركة المبحوثة من خلال تحديد التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي إذا قد يمثل الربط بين هذين المتغيرين إضافــة علمية جديرة بالاهتمام اذا ما تأكدت الإشارة إلى ندرة الدراســـات التي تناولت هذين المتغيرين معاً على وفق اطلاع الباحثان على الكتابات العراقية.

» ثالثاً. أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشـــكلة الدراســـة وأهميتها فان هدف الدراســـة الرئيـــس يتمثل في تشخيص علاقات الارتباط وتحليلها والتأثير بين التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. واعتمادا على الهدف الرئيس يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى بلوغها ومنها الأهداف الآتية:

١. بيان المفاهيم الأساســية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما درســها وناقشــها الكتاب المتخصصون.

٢. التعرف علــى واقــع التزامــات الشــراء وفقــا" لـــ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي بالشركة المبحوثة.

٣. تعميق الوعي لدى إدارة الشـــركة الصناعية المبحوثة على نحو عام وإدارة الشراء فيها على نحو خاص عن أهمية التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*).

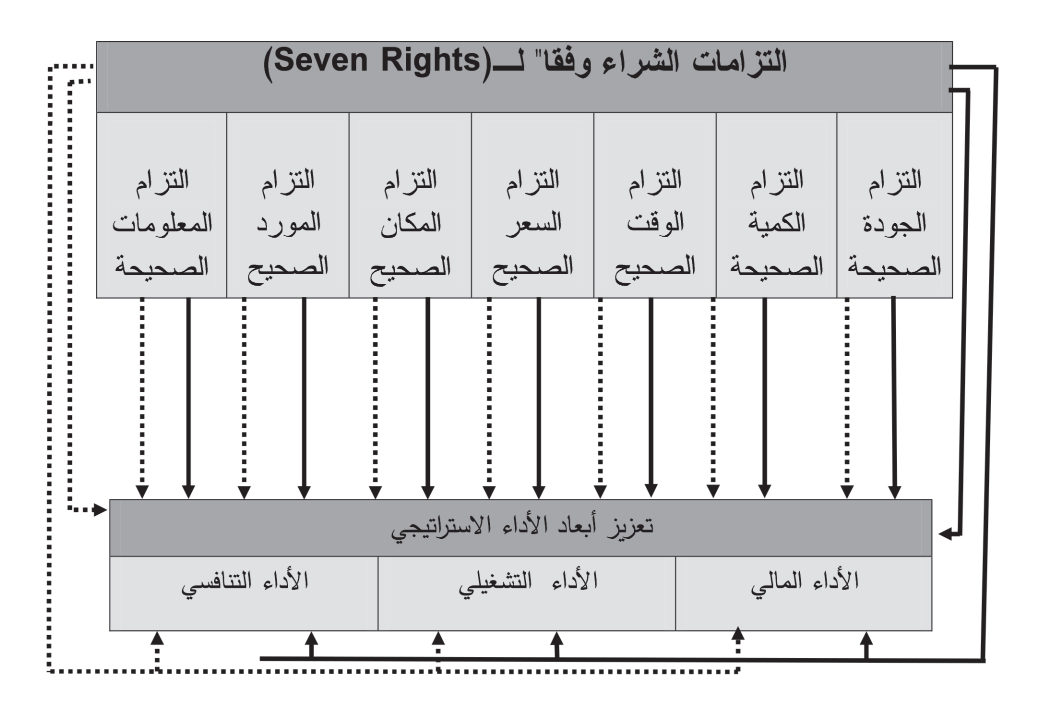
٤. تحليل معطيات علاقة الارتباط ومعنويتها بين المتغيرات في الشركة المبحوثة.

٥. تحليل معطيات علاقة التأثير ومعنويتها بين المتغيرات في الشركة المبحوثة.

٦. تحديد مدى تباين التزامات الشــراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) من حيث الأهمية والتأثير في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

» رابعاً. مخطط الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشــكلة الدراســة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشــير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي تقترحها للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة، وقد اعتمد في بناء هذا المخطط المتغيرات المســتقلة والمعتمدة، إذ يعد الشراء وفقا" لـ (*Seven Rights*) متغيرا" مستقلا"، وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي فيعد متغيرا" معتمدا"، ويوضح الشكل(٥) مخطط الدراسة الافتراضي كما في أدناه.



الشكل (٥) المخطط الافتراضي للدراسة.

» خامساً: فرضيات الدراسة:

ينبثق من مخطط الدراسة الافتراضي الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) مجتمعة وكل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل التزام من التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية لالتزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) مجتمعة في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية لالتزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) مجتمعة مع كل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثه.

الفرضية الفرعية الثانية: يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل التزام من التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: يتباين تأثير كل التزام من التزامات الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة.

» سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني وصولاً إلى الاستنتاجات والمقترحات.

» سابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على عديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب ومجلات وأبحاث ودراسات ورسائل واطاريح جامعية ذات الصلة سواءً المتوافرة داخل العراق أو خارجه عن طريق المراسلة لدول عربية أو عن طريق الأنترنت. أما ما يخص الجانب الميداني فقد عمد الباحثان إلى استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

أ- **المقابلات الشخصية**: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام و الشعب في الشركة المبحوثة، إذ كان الهدف الأول من هذه المقابلات جمع معلومات عامة عن هذه الشركة وطبيعة عملها بما يخدم موضوع الدراسة ومتغيراتها، أما الهدف الثاني فهو مقابلة أفراد عينة الدراسة في أماكن عملهم لتوضيح ما جاء في الاستمارة والرد على استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الواردة فيها و الملحق (١) يوضح هذه المقابلات وعددها والغرض منها وتاريخها.

ب- **استمارة الاستبيان**: استخدمت لغرض التعرف على آراء المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في الشركة المبحوثة، إذ تم إعداد الاستمارة ومراجعتها مع مراعاة قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، وتم الاعتماد في تحديد عباراتها على العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

» ثامناً. تصميم الاستبيان:

صمم الاستبيان على نحو يتلائم مع متغيرات الدراسة والموضحة في الملحق (٤) بالاعتماد على عدة مصادر في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة المواد وإدارة الشراء والتخزين والإدارة الاستراتيجية ويوضح الجدول (٨) أهم المصادر التي تم اعتمادها في تصميم الاستبيان.

الجدول (٨) المصادر التي تم الاستفادة منها في تصميم الاستبيان

ت	المتغيرات المبحوثة	المصدر
١	الشراء وفقاً لـ(Seven Rights)	*(Mentzer,et.al,1997)& (Sturim,1999)& (Lai,et.al,2004) &(Flint,2004)& (Arora,2004)& (Lai&Cheng,2005)& (Ward,2008)& (Feinstein&Stfanelli,2008)& (Waters,2010)& (Nis,2011)& (Kennedy,2011)& (Regattieri&Sntrelli,2013)* (حمود،٢٠٠١)،(كشمولة،٢٠٠٧)،(عوديش،٢٠٠٨)،(اليعقوب،٢٠٠٩)
	الأداء الاستراتيجي	*(Czepile,1992)&(Kaplan & Norten,1996)& (Daft,2001)& Cokin,2003) & (POOE,2007) & (SLEIMAN, 2010) & (Naa Dodua, 2011)* (الجبوري،٢٠٠٥)، (الطويل وسلطان، ٢٠٠٦)،(نايف،٢٠٠٧)، (حسين،٢٠٠٨)،(الصيادي،٢٠٠٨)،(الحسناوي،٢٠١٠)،(الزاملي، ٢٠١١)،(تركي،٢٠١٢)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً.

وتم تدريج الاستجابة على فقرات الاستبيان تدريجيا خماسياً على مقياس *Likert* الذي يتكون من خمسة أوزان (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وقد أعطيت من (٥-١) درجات بموجب ترتيبها، واحتوت استمارة الاستبيان على مقدمة تعريفية ومعلومات أخرى خاصة بالعينة موضوع الدراسة، تبعتها الأسئلة التي تضمنت (٤٧) سؤالاً (٣٣) منها لتغطية أبعاد المتغير المستقل (دور التزامات الشراء وفقا لـ(*Seven Rights*) و(١٤) سؤالا لتغطية أبعاد المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي).

ويوضح الجدول (٩) توزيع أعداد الفقرات لكل متغير في استمارة الاستبيان.

الجدول (٩) المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
أساسيات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)	التزام الجودة الصحيحة	٥	١ - ٥
	التزام السعر الصحيح	٥	٦- ١٠
	التزام المورد الصحيح	٥	١١- ١٥
	التزام الوقت الصحيح	٥	١٦- ٢٠
	التزام الكمية الصحيحة	٥	٢١- ٢٥
	التزام المعلومات الصحيحة	٥	٢٦- ٣٠
	التزام المكان الصحيح	٣	٣١- ٣٣
الأداء الاستراتيجي	الأداء المالي	٥	٣٤- ٣٨
	الأداء التشغيلي	٥	٣٩- ٤٣
	الأداء التنافسي	٤	٤٤- ٤٧

المصدر: إعداد الباحثان.

» تاسعاً. حدود الدراسة: وتضم ما يأتي:

١. الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة زمنيا للمدة من ٦/ ١١/ ٢٠١٢ لغاية ١٥/ ١٠/ ٢٠١٣ تخللتها فترة اتصالات هاتفية مع بعض المدراء المبحوثين.

٢. الحدود المكانية: اتخذ الباحثان من احدى الشركات العراقية لصناعة الأسمدة ميداناً لإجراء الدراسة، وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.

٣. الحدود البشرية: اختار الباحثان عينة قصدية تمثلت بالإدارة العليا للشركة المبحوثة (مدير عام، مدير مصنع)، فضلاً عن أعضاء مجلس الإدارة وجميع مدراء المصانع والأقسام والشعب ومعاونيهم في الشركة المبحوثة.

» عاشراً. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة:

لغرض قياس صدق استمارة الاستبيان وثباتها قام الباحثان بإخضاع الاستمارة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيع الاستمارة وبعدها.

آ. **قياس الصدق الظاهري**: اعتمد الصدق الظاهري للتحقق من مصداقية الاستبيان، فقد تم عرضها على محكمين من اختصاصات مختلفة من التدريسيين بهدف التحقق من ملائمة فقراتها وتمثيلها للمتغيرات المعتمدة من الباحثان، وقد عدلت بعض الفقرات في ضوء آراء المحكمين والأخذ بملاحظاتهم بعد مراجعتها ينظر الملحقين (٢) و(٣).

ب. **قياس الشمولية**: وتم قياسها بعرضها وطرح عديد من الملاحظات والاستفسارات على السادة المحكمين بشان شمولية أبعاد الاستبيان وعوامله، وتم في ضوء هذه الأسئلة وإجابة المحكمين عليها، فضلاً عن مجموعة من الفقرات كما حذف قسم آخر من الفقرات.

ت. **قياس ثبات الاستبانة**: قام الباحثان ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات

الاســتبانة بإجراء اختبار أولي، وأعيــد الاختبار بعد ثلاثة أســابيع من الاختبار الأول ولتحقيق ذلك اســتخدم الباحثان مقيــاس (*ALPha-Cronback*) بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاســتبانة وقــد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (٠,٩٥٧) وهي قيمة معنوية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) وتشــير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المســتخدمة.(*Kothari,2004,94*) ويبين الجدول (١٠) نتائج اختبار كرونباخ ألفا في الشركة المبحوثة.

الجدول (١٠) نتائج اختبار كرونباخ ألفا في الشركة العراقية لصناعة الأسمدة.

النشاط	الفقرات الرئيسة	قيمة ألفا كرونباخ
التزام الشراء بالجودة الصحيحة	*X1 – X5*	*0.804*
التزام الشراء بالسعر الصحيح	*X6 – X10*	*0.734*
التزام الشراء من المورد الصحيح	*X11 – X15*	*0.832*
التزام الشراء بالوقت الصحيح	*X16 – X20*	*0.779*
التزام الشراء بالكمية الصحيحة	*X21 – X25*	*0.846*
التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة	*X26 – x30*	*0.718*
التزام الشراء بالمكان الصحيح	*X31– x33*	*0.787*
التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعة	*X1 – X33*	*0.937*
بعد الأداء المالي	*X34 – X38*	*0.835*
بعد الأداء التشغيلي	*X39 – X43*	*0.814*
بعد الأداء التنافسي	*X44 – X47*	*0.840*
أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة	*X34 – X47*	*0.934*
الاستبانة على نحو عام	*X1 – X47*	*0.957*

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نظام *SPSS v16*.

» احد عشر. الاختبارات بعد توزيع الاستمارة:

- الحيادية: اعتمد الباحثان مسألة على قدر من الأهمية ألا وهي عدم تدخله في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابة من اجل الموضوعية والحيادية العلمية وبموجب ذلك فقد تم منح كل فرد من المبحوثين فترة زمنية كافية رغبة من الباحثان في الحصول على الاستمارات كلها التي قام بتوزيعها.
- الاتساق الداخلي: من أجل اختبار محتوى الاستبانة، فقد تم اختبار الاتساق الداخلي (علاقات الارتباط بين العبارات المعبرة عن متغيرات الدراسة) لكل متغير على حدة، إذ تعبّر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية الملحق (٥) وأظهرت نتائج الاتساق الداخلي وجود مجموعة علاقات الارتباط المعنوية الموجبة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذه النتائج تؤثر على وجود درجة من الاتساق العالي بين فقرات الاستبانة.

» اثنى عشر. أساليب التحليل الإحصائي:

للتوصل إلى مؤشرات دقيقة، واستناداً إلى طبيعة توجهات الدراسة الحالية وأهدافها وآليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة (*SPSS Ver. 16*) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:

١. التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
٢. النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات.
٣. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
٤. الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
٥. قياس الاستجابة: لتحديد مواقف المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة وفق ما يأتي:

نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس= الوسط الحسابي لإجابات الأفراد/ عدد درجات المقياس المستخدم x ١٠٠.

٦. معامل الاختلاف: ويستخدم لتحديد مستوى انسجام إجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة ويحسب وفق الصيغة الآتية:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري القياسي}}{\text{الوسط الحسابي}} \times ١٠٠$$

٧. معامل الارتباط: ويستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.

٨. معامل الانحدار المتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية مجتمعة في المتغير المستجيب.

٩. الانحدار المتدرج: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية في المتغير المعتمد بوجود تأثير المتغيرات التفسيرية الأخرى.

١٠. اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة بأكملها في المتغير المعتمد.

١١. اختبار t: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.

١٢. اختبار: $R2$ لتفسير مدى تأثير المتغير المعتمد بالمتغير المستقل.

****

المبحث الثالث

وصف مجتمع وعينة الدراسة

» أولاً: وصف الشركة ميدان الدراسة ومسوغات اختيارها(١):

اختيرت احدى الشـركات العراقية لإنتاج الأسـمدة وهي إحدى التشكيلات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وإحدى المشـاريع الرائدة في القطـر، ويتضح ذلك من خلال مسـاهمتها الفاعلة في تهيئة مسـتلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، ونظراً لوضوح بعض متغيرات هذه الدراسـة في الشـركة المبحوثة، فقد تمّ اختيارها ميداناً للدراسة، وقد جاء اختيار الدراسة الحالية في ضوء المسوغات الآتية:

١. قيام الباحثان بزيارات ميدانية اسـتطلاعية للعديد من الشـركات الصناعية والخدمية قبيل اختيار ميدان الدراسـة، وقد أفرزت هذه الزيارات حقيقـة مهمة تمثلت بابتعاد معظم هذه الشركات عن تضمين متغيرات الدراسة في عملياتها وممارسات نشاطاتها اليومية، وبالأتي فلا مسـوغ لاختيارها ميداناً للدراسة، خلاف ما هو عليه الحال فيما يخص الشركة ميدان الدراسة التي تتسم بتطبيق غالبية متغيرات الدراسة فيها.

٢. كونها من الشركات التي تسعى على اسـتمرار عملياتها الإنتاجية رغم الظروف التي مر بها البلد عام ٢٠٠٣ وتعرضها للإيقاف لمدة سـتة سنوات، وقد عاودت الشركة اعمالها اعتباراً من عام ٢٠٠٩.

٣. ارتباط منتجات الشـركة بالمتطلبات الزراعية بشكل أسـاس ومتطلبات خدمية إنسـانية الأمر الذي يؤكد حاجتها لالتزامات الشـراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) لتحقيق الاستجابة لأكبر نسبة ممكنة من تلك المتطلبات.

---

(١) المصدر: الزيارات الميدانية والأدلة التعريفية المتوفرة في قسم الأعلام في الشركة المبحوثة.

٤. سعي الشركة للحصول على استقرار نسبي لميزتها التنافسية التي تمكنها من زيادة حصتها السوقية في مواجهة المنافسين وتجنب التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية والمتمثلة بالمنافسة والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية وغيرها.

٥. تمتعها بأهمية حيوية على مستوى الاقتصاد الوطني، كونها إحدى الشركات الرائدة التي تمتلك أسواق لمنتجاتها وتقسيمات سوقية لزبائنها في الدول العربية كسوريا والأردن ومصر وغيرها وكذلك تركيا ودول أخرى.

» ثانياً: نشأة الشركة ومراحل تطورها[(١)]:

ارتكازا على ما تتميز به صناعة الأسمدة في العراق باعتبارها احدى الصناعات الاستراتيجية، ولأهمية الأسمدة الزراعية في القطر وتزايد الطلب على الأسمدة عالميا مما جعل العراق دولة مصدرة للأسمدة بسبب موقعه الجغرافي وقربه من مراكز الاستهلاك الرئيسة للسماد في العالم، وبسبب انخفاض احتياطي الطاقة في العالم، كل ذلك أدى إلى تشجيع صناعة الأسمدة في القطر اخدين بنظر الاعتبار توفر معظم المواد الأولية اللازمة لها. وهكذا فقد أولت الدولة اهتماما كبيراً بأهمية أنشاء شركة للصناعات البتروكيمياوية في العراق في منتصف عقد الثمانينيات من القرن العشرين من قبل شركة أمريكية اسمها شركة (كيلوك) وشركة (تسامي كاربون) الهولندية وقد دخلت معها شركات أخرى مصنعة أمثال شركة (هيتاشي) و(ياماتاك)اليابانية وشركة (هونيول) الأمريكية المتخصصة بالآلات والأجهزة الدقيقة وتم الانتهاء من المشروع والاستلام الأولي من الشركات المنفذة وبدء التشغيل التجريبي له خلال عام (١٩٩٠) وقد كانت هذه الشركة ومنذ استلامها مرتبطة بمصانع للأسمدة تحت تسمية (المنشاة العامة لصناعة الأسمدة) واستنادا لأمر الوزارة المرقم (٤٢٨٢٥) في ١٢/ ١٠/ ١٩٩٤ الصادر عن وزارة الصناعة والمعادن تم فصل المصنعين واستحدثت منشاة جديدة باسم (المنشاة العامة لصناعة الأسمدة).

(١) الدليل التعريفي للشركة المبحوثة.

وفي عـــام (١٩٩٧) قامــت وزارة الصناعة والمعــادن بتأهيل الشــركة وذلك بفك الارتباطات والاختناقات الموجودة في المجالات الحرارية وذلك بالاســتعانة بتشكيلات وزارة الصناعة، واعتباراً من ١/ ١/ ١٩٩٨ وبموجب قانون الشــركات رقم (٢٢) لســنة (١٩٩٧) تحولت المنشـــاة إلى شركة تســمى (الشــركة العامة لصناعة الأسمدة) واصبح لها مجلــس إدارة ونظام داخلــي يتم بموجبة تطبيــق الصلاحيات المنصــوص عليها في ضوء القانون أعــلاه. وحيث تم الإنتاج فيها بطاقة إنتاجية قدرهـــا (١٧٥٠) طن يوميا وفي ذلك الوقت اســتمر الإنتاج فيهــا حتى عام ٢٠٠٣ التــي رافقتها بعــض التوقفات وذلك بســبب الحصار المفروض على العراق وتوقف العمل بها بعد أحــداث عام ٢٠٠٣، وفي عام ٢٠٠٩ قامت الوزارة في إحالة الشــركة للاســتثمار حيث حصلت الشركات العالمية للأسمدة الكيمياوية على عقد للاستثمار لمدة (١٥)عاماً.

وتضم هذه الشركة العديد من الأقسام الساندة وحسب الطرف الأول والطرف الثاني للإنتاج، ويبلغ عدد منتســبيها (١٣٥٤) موظف منهم (١٣) منتسب عقود وزارية و(١٢٠) منتسب من الوقتيين من مختلف المؤهلات.

» ثالثاً- وصف الأفراد المبحوثون:

اعتنى الباحثان فــي اختيار عينة قصدية مــن الأفراد المبحوثون ممــن لديهم الخبرة والدراية وعلى علم بنشــاط الشــركة ومهامها ضماناً لتحقيق الاســتفادة من المعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية الدراســة. انســجاماً مع ذلك شــرع الباحثان بتوزيع (٥٥) اســتمارة شــملت المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومديري المصانع ومدراء الأقسام والشعب والتشكيلات الرئيسة والفرعية.

وتم الحصول على (٥١) استمارة صالحة للتحليل، ويوضح الجدول الآتي تفاصيل توزيع هذه الاستمارات.

الجدول(١١) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستجابة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة الصالحة	نسبة الاستجابة= نسبة الاستمارات الصالحة / الموزعة
٥٥	٥١	٪٩٢,٧

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة

ويوضح الجدول (١٢) خصائص الأفراد المبحوثون في الشركة العراقية لصناعة الأسمدة

الجدول (١٢) خصائص الأفراد المبحوثون وسماتهم

توزيع الأفراد المبحوثون حسب الشهادة

ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
١	٢,٠	٢	٣,٩	٤٤	٨٦,٣	٤	٧,٨

توزيع الأفراد المبحوثون حسب سنوات الخدمة الكلية في الشركة(سنة)

١ – ١٠		١١ – ٢٠		٢١ –٣٠		٣١ فأكثر	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
٣	٥,٨٨	٣٤	٦٦,٦٦	١١	٢١,٥٦	٣	٥,٩

توزيع الأفراد المبحوثون حسب الفئة العمرية(سنة)

٢٠ –٢٩		٣٠ –٣٩		٤٠ –٤٩		٥٠ –٥٩		٦٠ فأكثر	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
٢	٣,٩	١٨	٣٥,٣	٢٤	٤٧,١	٥	٩,٨	٢	٣,٩

توزيع الأفراد المبحوثون حسب سنوات الخدمة بالمنصب الحالي(سنة)

١ – ٢		٣ – ٤		٥ – ٦		٧ – ٨		٩ – ١٠		١١ – ١٢		١٣ فأكثر	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
١٤	٢٧,٥	١٢	٢٤,٠	١٣	٢٥,٥	٤	٧,٦	٢	٣,٩	٤	٧,٦	٢	٣,٩

توزيع الأفراد المبحوثون حسب العنوان الوظيفي

إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
١٠	١٩,٦	٢٥	٤٩,٠	١٦	٣١,٤

توزيع الأفراد المبحوثون حسب عدد الدورات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية

داخل العراق								خارج العراق					
١–٢		٣–٤		٥ فاكثر		لا يوجد		١–٢		٣–٤		لا يوجد	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
١٣	٢٥,٥	٨	١٥,٧	٧	١٣,٧	٢٣	٤٥,١	١٣	٢٥,٥	٢	٣,٩	٣٦	٧٠,٦

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبانة

يظهر من الجدول (١٢) ان التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثون الذين يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم قد بلغت نسبتهم (١٠٠٪). وفيما يتعلق بسنوات الخدمة الكلية في الشركة تبين ان اعلى نسبة كانت

لسـنوات الخدمة الكلية تتراوح بين (٢٠ – ١١) سنة حيث بلغت نسـبتهم (٦٦,٦٦٪). وأيضاً فيما يتعلق بسـنوات الخدمة في المنصـب الحالي يتبين ان نسـبة (٥,٢٧٪) من المبحوثون لديهم خبرة لأكثر من سـنتين في المنصب الحالي وهي سـنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والدراية بأمور الشركة بشـكل افضل. ويبين الجدول (١٢) مؤشر العمر حيث يعطي دلالات مهمة للنضج والدراية بالعمل وكانت غالبية الأفراد المبحوثون تتراوح أعمارهـم ما بين (٤٩– ٤٠) سـنة اذ بلغت نسـبتهم (٤٩٪). ويظهر من الجدول (١٢) المركز الوظيفي للأفراد المبحوثون اذ يبين ان الإدارة العليا للشركة تمثل (١٩,٦٪) في حين ان الإدارة الوسـطىٰ والدنيا شـكلت (٨٠,٤٪) من أجمالي الأفراد المبحوثون. ويشير مؤشـر المركز الوظيفي للأفراد المبحوثون إلىٰ انهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية وهذا مؤشـر جيد يدل علىٰ عدم حصر الاستبيان في مسـتوىٰ أداري واحد اذ تم الحصول علىٰ أراء المدراء في مختلف المسـتويات الإدارية. وفيمـا يخص الجنس تبين الأفراد المبحوثون كانوا جميعهم من الذكور ويعزىٰ ذلك إلىٰ أسـباب منها بعد الشـركة عن مركز المدينة. وفيما يتعلـق بالدورات الخاصـة بالإدارة الاسـتراتيجية فمن الأفراد المبحوثون كانت لديهم خبرة بمجال الإدارة من خلال تلك الدورات داخل وخارج القطر.

****

المبحث الرابع

التشخيص الأولي للمديرين حول التزامات الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي

» أولاً: الإدراك الأولي للمديرين حول التزامات الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*):

اعتمد الباحثان في قياس متغير التزامات الشـــراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) من خلال سـبع التزامات تتمثل بـ (الجودة الصحيحة، السـعر الصحيح، المـورد الصحيح، الوقت الصحيح، الكميـة الصحيحة، المعلومـات الصحيحة، المكان الصحيـح) للتعرف على مسـتوى إدراك المبحوثون لهذا المتغير، وقـد بلغ مجموع الفقـرات (٣٣) فقرة باعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي. وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه المبحوثون.

الجدول (١٣) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير التزامات الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة٪	أتفق٪	محايد٪	لا أتفق٪	لا أتفق بشدة٪				
X1-X5	٨,٢	٣٣,٧٤	٣٠,٩٦	٢١,٢	٥,٩	٣,٤٤٦	٠,٩٠٨	٦٨,٩٣	٢٦,٢٠
X6-X10	٤.١٣	٤٤,٧	٢٥,٠	٠.١٣	٣,٩	٣,٤٨١	١,٠٠٧	٦٩,٦٢	٢٨,٩٨

X11-X15	١٢,٩٦	٤٣,٥٤	٢٥,١	١٤,٩	٣,٥	٣,٤٧٤	٠,٩٩٣	٢٩,٤٨	٢٨,٧٥
X16-X20	٩,٤	٣٤,٩	٢٧,٤٦	٢٣,١٤	٥,١	٣,٢٠٣	١,٠٣٣	٢٤,٠٦	٣٢,٥٣
X21-X25	١٠,٠	٤٢,٠	٢٦,٢	١٤,٤	٤.٧	٣,٣٥٢	١,٠٣٦	٢٧,٠٤	٣١,٠١
X26-X30	٢,٠	٣٧,٠	٣٢,٠	١٣,٠	١٢,٠	٣,١٠٩	١,٠٨٤	٢٢,١٨	٣٤,٠٠
X31-X33	٢,٠	٤٠,٣	٣٣,٧	١٨,٠	٢,٠	٣,١٥٦	٠,٩٢٧	٢٣,١٢	٢٩,٥٦
المعدل العام	٨,٨٥	٣٩,٤٥	٢٨,٦	١٦,٨	٦,٣	٣,٣١٧	٠,٩٩٨	٢٦,٣٤	٣٠,٢٠
المجموع	٤٨,٣		٢٨,٦	٢٣,١					

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب الإلكتروني.

تشير معطيات الجدول (١٣) إلى ان إجابات المبحوثون حول التزامات الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) من خلال المؤشرات (X_{33}- X_1) ومقياس الاستجابة[١] بانها

(١) ذكر (تشاو،١٩٩٠) ان مواقف المديرين تندرج إزاء متغيرات الدراسة وفق مؤشر نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس على النحو الاتي: تقسم مساحة المقياس إلى خمسة مستويات متساوية:(العزاوي، ٢٠١٢، ١٢٩)

المستوى الأول يقع بين ٢٠ – ٣٩،٩٩ ويمثل تدني شديد في مستوى الحالة المدركة.

المستوى الثاني يقع بين ٤٠ –٥٩،٩٩ ويمثل تدني في مستوى الحالة المدركة.

المستوى الثالث يقع بين ٦٠ – ٧٩،٩٩ ويمثل المستوى المتوسط للحالة المدركة.

المستوى الرابع يقع بين ٧٠ – ٨٩،٩٩ ويمثل ارتفاع مستوى الحالة المدركة.

كانت باتجــاه الاتفاق بمعدل (٤٨,٣٪) في حين شــكل الاتجاه الســلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢٣,١٪)، فيما بلغت نســبة المحايديــن (٢٨,٦٪). وعزز تلك المعدلات متوسط الأوســاط الحســابية لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣,٣١٧) وهو اعلىٰ من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وبانحراف معياري (٠,٩٩٨)، في حين بلغ متوسط نسبة الاستجابة إلىٰ مســاحة المقياس (٦٦,٣٤٪) وهذا يدل علىٰ أن مستوىٰ المبحوثون قد بلغ المستوىٰ الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزامات الشــراء وفقاً لـ (*Seven Rights*)، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٣٠,٢٠) وهــذا يؤكد أن إجابات المبحوثون علىٰ فقــرات هذا المتغير كانت إيجابية، وقد كان لالتزام الســعر الصحيح والمورد الصحيح الإسهام الأكبر والإيجابي في إغناء هذا المتغير وبنســبة الاتفاق (٥٨,١٪) (٥٦,٥٪) علىٰ التوالي إذ جاءت أوساطها الحســابية (٣,٤٨١) (٣,٤٧٤) لــكل واحــد منهمــا وانحرافات معياريــة (١,٠٠٧) (٠,٩٩٣) علىٰ التوالي.

وتأتي هذه النتائج متفقة مع رأي (*Beler,2001*) والتي أشار فيه إلىٰ إن من أساسيات إدارة الشــراء في أي شــركة هو الحصول علىٰ ما تحتاجه الشــركة لعملياتهــا من المواد بالجودة الصحيحة والسعر الصحيح وبالوقت الصحيح وهي مرتكزات لضمان علاقة إدارة المشتريات بالمورد.

وفيما يأتي وصفا لكل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) كما يدركها المبحوثون:

١ . **التزام الشــراء بالجودة الصحيحــة**: فيما يأتي وصف لمتغير التزام الشراء بالجودة الصحيحة كما يدركها المبحوثون.

المستوىٰ الخامس يقع بين ٩٠ – ١٠٠ ويمثل ارتفاع شديد في مستوىٰ الحالة المدركة.

الجدول (١٤) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لالتزام الشراء بالجودة الصحيحة في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة ٪	معامل الاختلاف ٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X1	٢	٣,٩	٦	١١,٨	٩	١٧,٦	٢٣	٤٥,١	١١	٢١,٦	٣,٦٨٦	١,٠٦٧	٧٣,٧٢	٢٨,٩٥
X2	٢	٣,٩	١٠	١٩,٦	٢٢	٤٣,١	١٤	٢٧,٥	٣	٥,٩	٢,٨٨٢	٠,٩٣٠	٥٧,٦٤	٣٢,٢٧
X3	٤	٧,٨	٢٩	٥٦,٩	١٣	٢٥,٥	٥	٩,٨	-	-	٣,٦٢٧	٠,٧٧٣	٧٢,٥٤	٢١,٣١
X4	٤	٧,٨	١٩	٣٧,٣	٢٠	٣٩,٢	٧	١٣,٧	١	٢,٠	٣,٣٥٢	٠,٨٩٠	٦٧,٠٤	٢٦,٥٥
X5	٩	١٧,٦	٢٢	٤٣,١	١٥	٢٩,٤	٥	٩,٨	-	-	٣,٦٨٦	٠,٨٨٢	٧٣,٧٢	٢٣,٩٣
المعدل العام	٤,٢	٨,٢	١٧,٢	٣٣,٧٤	١٥,٨	٣٠,٩٦	١٠,٨	٢١,٢	٣	٥,٩	٣,٤٤٦	٠,٩٠٨	٦٨,٩٣	٢٦,٦٠
المجموع	٤١,٩٤				٣٠,٩٦		٢٧,١							

يشـــير الجدول (١٤) أن المعـــدل العام لإجابـــات المبحوثون حـــول التزام الشراء بالجودة الصحيحة في الشـــركة المبحوثة إزاء المؤشرات (X_5-X_1) بالاتفاق (٩٤ , ٤١٪) في حين شكل الاتجاه الســلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (١ , ٢٧٪)، فيمــا بلغت نســبة المحايديــن (٪٩٦ , ٣٠). وعزز تلــك المعدلات متوسط الوسط الحســابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٤٤٦ , ٣) وهو اعلىٰ من الوســط الحســابي الفرضي للمقياس (٣) وبانحراف معياري (٩٠٨ , ٠)، في حين بلغ متوسط نسبة الاســتجابة إلىٰ مســاحة المقياس (٩٣ , ٦٨٪) وهذا يدل علىٰ أن مســتوىٰ المبحوثون قد بلغ المستوىٰ الثالث(المتوســط) من مساحة المقياس التي تؤشــر أهمية تنفيذ التزام الشــراء بالجودة الصحيحة، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغــت (٦٠ , ٢٦) وهذا يؤكد أن إجابــات المبحوثون علىٰ فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أسهمت في إغناء هذه العملية هي (X_3) تحدد شركتنا الجهات المعنية بتأشــير جودة المواد المستخدمة في عملياتها" و(X_5) تضع شركتنا ملائمة المواد المشتراة للاســتخدام في سلم أسبقياتها"، بنسبة الاتفاق (٧ , ٦٤٪) (٧ , ٦٠٪) علىٰ التوالي وبلغت أوســاطها الحسابية (٦٢٧ , ٣) (٦٨٦ , ٣) وانحرافاتهــا المعياريــة(٧٧٣ , ٠) (٨٨٢ , ٠) لكل واحــد منهما علىٰ التوالــي ومعامــل الاختــلاف (٣١ , ٢١) (٩٣ , ٢٣)، مما يدل علــىٰ أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٢. **التزام الشــراء بالســعر الصحيح**: فيما يأتي وصف لمتغيرات التزام الشراء بالسعر الصحيح كما يدركها المبحوثون:

الجدول (١٥) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير التزام الشراء بالسعر الصحيح في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X6	٦	١١,٨	٢٨	٥٤,٩	١١	٢١,٦	٤	٧,٨	٢	٣,٩	٣,٦٢٧	٠,٩٣٧	٧٢,٥٤	٢٥,٨٣
X7	٤	٧,٨	٢٣	٤٥,١	١٥	٢٩,٤	٧	١٣,٧	٢	٣,٩	٣,٣٩٢	٠,٩٦٠	٦٧,٨٤	٢٨,٣٠
X8	٧	١٣,٧	١٨	٣٥,٣	١٤	٢٧,٥	١٠	١٩,٦	٢	٣,٩	٣,٣٥٢	١,٠٧٣	٦٧,٠٤	٣٢,٠١
X9	٩	١٧,٦	٢٠	٣٩,٢	١٣	٢٥,٥	٦	١١,٨	٣	٥,٩	٣,٥٠٩	١,١٠٢	٧٠,١٨	٣١,٤٠
X10	٦	١١,٨	٢٥	٤٩,٠	١١	٢١,٦	٨	١٥,٧	١	٢,٠	٣,٥٢٩	٠,٩٦٦	٧٠,٥٨	٢٧,٣٧
المعدل العام	٦,٤	٤.١٣	٢٢,٨	٤٤,٧	١٢,٨	٢٥,٠	٧	٠.١٣	٢	٣,٩	٣,٤٨١	١,٠٠٧	٦٩,٦٢	٢٨,٩٨
المجموع	٥٨,١				٢٥,٠		١٦,٩							

يوضح الجـدول (١٥) أن المعدل العام لإجابـات المبحوثون حول التزام الشـراء بالسعر الصحيح في الشركة المبحوثة إزاء المؤشـرات (X_{10}-X_6) بالاتفاق (١, ٥٨٪) في حين شكل الاتجاه السـلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٠, ٢٥٪)، فيما بلغت نسـبة المحايدين (٪٩, ١٦). وعزز تلك المعدلات متوسط الوسـط الحسابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٤٨١, ٣) وهو اعلىٰ من الوسـط الحسـابي الفرضي للمقياس (٣) وبانحراف معياري (٠٠٧, ١)، في حين بلغ متوسـط نسبة الاستجابة إلىٰ مساحة المقياس (٦٢, ٦٩٪) وهذا يدل علىٰ أن مستوىٰ المبحوثون قد بلغ المستوىٰ الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزام الشراء بالسـعر الصحيح، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغـت (٩٨, ٢٨) وهذا يؤكـد أن إجابات المبحوثون علىٰ فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أسـهمت في إغناء هذه العملية هي (X_6) تشتري شركتنا احتياجاتها من المواد بالسـعر الصحيح " و(X_{10}) تضع شركتنا معيار السعر الصحيح كأسـاس في اختيار الموردين"، بنسبة الاتفاق (٧, ٦٦٪) (٨, ٦٠٪) علىٰ التوالي وبلغت أوساطها الحسابية (٦٢٧, ٣) (٥٢٩, ٣) وانحرافاتها المعيارية(٩٣٧, ٠) (٩٦٦, ٠) لكل واحد منهما علىٰ التوالي ومعامـل الاختلاف (٨٣, ٢٥) (٣٧, ٢٧)، مما يدل علىٰ أن تجانس الإجابات لهذه الفقرات.

٣. **التزام الشـراء من المورد الصحيـح**: وفيما يأتي وصف لمتغير التزام الشـراء من المورد الصحيح كما يدركه المبحوثون.

الجدول(١٦) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير التزام الشراء من المورد الصحيح في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة ٪	معامل الاختلاف ٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X11	١١	٢١,٦	٢١	٤١,٢	١٣	٢٥,٥	٦	١١,٨	-	-	٣,٧٢٥	٠,٩٣٩	٧٤,٥	٢٥,٢١
X12	١٠	١٩,٦	٢٥	٤٩,٠	١٠	١٩,٦	٤	٧,٨	٢	٣,٩	٣,٧٢٥	١,٠٠١	٧٤,٥	٢٦,٨٧
X13	١	٢,٠	٣٠	٥٨,٨	١٠	١٩,٦	٨	١٥,٧	٢	٣,٩	٣,٣٩٢	٠,٩١٨	٦٧,٨٤	٢٧,٠٦
X14	٦	١١,٨	١٦	٣١,٤	١٣	٢٥,٥	١٤	٢٧,٥	٢	٣,٩	٣,١٩٦	١,٠٩٥	٦٣,٩٢	٣٤,٢٦
X15	٥	٩,٨	١٩	٣٧,٣	١٨	٣٥,٣	٦	١١,٨	٣	٥,٩	٣,٣٣٣	١,٠١٣	٦٦,٦٦	٣٠,٣٩
المعدل العام	٦,٦	١٢,٩٦	٢٢,٢	٤٣,٥٤	١٣,٠	٢٥,١	٧,٦	١٤,٩	١,٨	٣,٥	٣,٤٧٤	٠,٩٩٣	٦٩,٤٨	٢٨,٧٥
المجموع	٥٦,٥				٢٥,١		١٨,٤							

يبين الجدول (١٦) أن المعــدل العام لإجابات المبحوثون حول التزام الشــراء من المورد الصحيح في الشركة المبحوثة إزاء المؤشــرات (X_{15}-X_{11}) بالاتفاق (٥٦,٥٪) في حين شكل الاتجاه الســلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (١٨,٤٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٢٥,١٪).

وعزز تلك المعدلات متوســط الوســط الحســابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣,٤٧٤) وهو اعلى من الوســط الحســابي الفرضي للمقيــاس (٣) وبانحراف معياري (٠,٩٩٣)، في حين بلغ متوسط نسبة الاســتجابة إلى مساحة المقياس (٦٩,٤٨٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المســتوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزام الشراء من المورد الصحيح.

ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختــلاف التي بلغت (٢٨,٧٥) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقرات هــذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أســهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{12}) يعد أخيار المورد الصحيح لشــركتنا أســاس نجاح عمليات الشراء فيها" و(X_{13}) تمنح شــركتنا مورديها الثقة وبما يؤمن اســتمرارهم"، بنسبة الاتفاق (٦٨,٦٪) (٦٠,٨٪) علــى التوالي وبلغت أوســاطها الحســابية (٣,٧٢٥) (٣,٣٩٢) وانحرافاتهــا المعياريــة(١,٠٠١) (٠,٩١٨) لكل واحــد منهما علــى التوالي ومعامل الاختلاف (٢٦,٨٧) (٢٧,٠٦)، مما يدل علــى أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٤. **التزام الشــراء بالوقت الصحيح**: فيمــا يأتي وصف لمتغير التزام الشــراء بالوقت الصحيح كما يدركه المبحوثون:

الجدول(١٧)المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير التزام الشراء بالوقت الصحيح في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري٪	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X16	٥	٩,٨	٢٥	٤٩,٠	١٠	١٩,٦	١٠	١٩,٦	١	٢,٠	٣,٤٥١	٠,٩٨٦	٦٩,٠٢	٢٨,٥٧
X17	٤	٧,٨	١٠	١٩,٦	١٨	٣٥,٣	١٦	٣١,٤	٣	٥,٩	٢,٩٢١	١,٠٣٦	٥٨,٤٢	٣٥,٤٧
X18	٣	٥,٩	٢٤	٤٧,١	١٦	٣١,٤	٨	١٥,٧	-	-	٣,٤٣١	٠,٨٣٠	٦٨,٦٢	٢٤,١٩
X19	٣	٥,٩	١٤	٢٧,٥	١٥	٢٩,٤	١٥	٢٩,٤	٤	٧,٨	٢,٩٤١	١,٠٦٦	٥٨,٨٢	٣٦,٢٥
X20	٩	١٧,٦	١٦	٣١,٤	١١	٢١,٦	١٠	١٩,٦	٥	٩,٨	٣,٢٧٤	١,٢٥٠	٦٥,٤٨	٣٨,١٨
المعدل العام	٤,٩	٩,٤	١٧,٨	٣٤,٩	١٤	٢٧,٤٦	١١,٨	٢٣,١٤	٢,٦	٥,١	٣,٢٠٣	١,٠٣٣	٦٤,٠٦	٣٢,٥٣
المجموع	٤٤,٣				٢٧,٤٦		٢٨,٢٤							

يشير الجدول (١٧) أن المعدل العام لإجابات المبحوثون حول التزام الشراء بالوقت الصحيح في الشـركة المبحوثة إزاء المؤشـرات (X_{20}-X_{16}) بالاتفاق (٣, ٤٤٪) في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢٤, ٢٨٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٪٤٦, ٢٧).

وعزز تلك المعدلات متوسـط الوسـط الحسـابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٢٠٣, ٣) وهو اعلى من الوسـط الحسـابي الفرضي للمقيـاس (٣) وبانحراف معياري (٠٣٣, ١)، في حين بلغ متوسط نسبة الاسـتجابة إلى مساحة المقياس (٠٦, ٦٤٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المسـتوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزام الشراء بالوقت الصحيح، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٥٣, ٣٢).

وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقـرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أسـهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{16}) يمثل الشراء بالوقت الصحيح عاملا حاسماً في استمرارية الإنتاج لشركتنا" و(X_{18}) ت يوفر الموردون لشركتنا المواد بالوقت الصحيح "، بنسبة الاتفاق (٨, ٥٨٪) (٠, ٥٣٪) على التوالي وبلغت أوساطها الحسابية (٤٥١, ٣) (٤٣١, ٣) وانحرافاتها المعياريـة(٩٨٦, ٠) (٨٣٠, ٠) لكل واحد منهمـا على التوالي ومعامل الاختـلاف (٢٨, ٥٧) (١٩, ٢٤)، مما يدل على أن تجانـس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٥. **التزام الشـراء بالكمية الصحيحة:** فيما يأتي وصف لمتغير التزام الشـراء بالكمية الصحيحة كما يدركه المبحوثون.

الجدول (١٨) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير التزام الشراء بالكمية الصحيحة في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي٪	الانحراف المعياري٪	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X21	٣	٥,٩	١٨	٢٥,٣	١٦	٣١,٤	١٠	١٩,٦	٤	٧,٨	٣,١١٧	١,٠٥١	٦٢,٣٤	٣٣,٧٢
X22	٢	٣,٩	٢١	٤١,٢	١٧	٣٣,٣	٨	١٥,٧	٣	٥,٩	٣,٢١٥	٠,٩٦٥	٦٤,٣	٣٠,٠٢
X23	٣	٥,٩	١٩	٣٧,٣	١٨	٣٥,٣	٧	١٣,٧	٤	٧,٨	٣,١٩٦	١,٠٢٠	٦٣,٩٢	٣١,٩١
X24	٩	١٧,٦	٢٥	٤٩,٠	٧	١٣,٧	٦	١١,٨	٤	٧,٨	٣,٥٦٨	١,١٥٣	٧١,٣٦	٣٢,٣٢
X25	٨	١٥,٧	٢٧	٥٢,٩	٩	١٧,٦	٥	٩,٨	٢	٣,٩	٣,٦٦٦	٠,٩٩٣	٧٣,٣٢	٢٧,٠٩
المعدل العام	٥	١٠,٠	٢٢	٤٢,٠	١٣,٤	٢٦,٢	٧,٢	١٤,٤	٣,٤	٤.٧	٣,٣٥٢	١,٠٣٦	٦٧,٠٤	٣١,٠١
المجموع	٥٢,٠				٢٦,٢		٢١,٨							

يوضح الجـدول (١٨) أن المعدل العام لإجابـات المبحوثون حول التزام الشـراء بالكمية الصحيحة في الشركة المبحوثة إزاء المؤشرات (X_{25}-X_{21}) بالاتفاق (٥٢,٠٪) في حين شكل الاتجاه السـلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢١,٨٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٢٦,٨٪).

وعزز تلك المعدلات متوسـط الوسـط الحسـابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣,٣٥٢) وهو اعلىٰ من الوسـط الحسـابي الفرضي للمقيـاس (٣) وبانحراف معياري (١,٠٣٦)، في حين بلغ متوسط نسبة الاسـتجابة إلىٰ مساحة المقياس (٦٧,٠٤٪) وهذا يدل علىٰ أن مستوىٰ المبحوثون قد بلغ المسـتوىٰ الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزام الشراء بالكمية الصحيحة، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٣١,٠١).

وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون علىٰ فقـرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أسـهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{25}) تركز شـركتنا علىٰ الأسس الاقتصادية عند سعيها للحصول علىٰ المواد بالكمية الصحيحة" و(X_{24}) تعمل شركتنا علىٰ الشراء بكميات تسـمح لها بالحصول علىٰ خصم الكمية "، بنسـبة الاتفـاق (٦٨,٦٪) (٦٦,٦٪) علىٰ التوالي وبلغت أوساطها الحسابية (٣,٦٦٦) (٣,٥٦٨) وانحرافاتها المعيارية(٠,٩٩٣) (١,١٥٣) لكل واحد منهما علىٰ التوالي ومعامـل الاختلاف (٢٧,٠٩) (٣٢,٣٢)، مما يدل علىٰ أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٦. **التزام الشـراء من خلال المعلومـات الصحيحة**: فيما يأتي وصـف لمتغير التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة كما يدركه المبحوثون.

الجدول (١٩) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X26	٣	٥,٩	١٠	١٩,٦	٢٣	٤٥,١	٩	١٧,٦	٦	١١,٨	٢,٩٠٢	١,٠٤٤	٥٨,٠٤	٣٥,٩٨
X27	٣	٥,٩	٢٧	٥٢,٩	٧	١٣,٧	٥	٩,٨	٩	١٧,٦	٣,١٩٦	١,٢٤٩	٦٣,٩٢	٣٩,٠٨
X28	٣	٥,٩	١٧	٣٣,٣	١٧	٣٣,٣	٧	١٣,٧	٧	١٣,٧	٣,٠٣٩	١,١٣٠	٦٠,٧٨	٣٢,٠٢
X29	٤	٧,٨	٣٠	٥٨,٨	١٠	١٩,٦	٣	٥,٩	٤	٧,٨	٣,٥٢٩	١,٠٠٧	٧٠,٥٨	٢٨,٥٣
X30	٣	٥,٩	٨	١٥,٧	٢٥	٤٩,٠	١٠	١٩,٦	٥	٩,٨	٢,٨٨٢	٠,٩٩٢	٥٧,٦٤	٣٤,٤٢
المعدل العام	٣,٢	٦,٠	١٨,٤	٣٧,٠	١٦,٤	٣٢,٠	٦,٨	١٣,٠	٥,٦	١٢,٠	٣,١٠٩	١,٠٨٤	٦٢,١٨	٣٤,٠٠
المجموع	٤٣,٠				٣٢,٠		٢٥,٠							

يوضح الجدول (١٩) أن المعدل العام لإجابات المبحوثون حول التزام الشـــراء من خلال المعلومات الصحيحة في الشـــركة المبحوثة إزاء المؤشـــرات (X_{30}-X_{26}) بالاتفاق (٠, ٤٣٪) في حين شـكل الاتجاه السـلبي (عـدم الاتفـاق) لتلك الإجابـات بمعدل (٠, ٢٥٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٠, ٣٢٪).

وعزز تلك المعدلات متوســط الوســط الحســابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (١٠٩, ٣) وهو اعلىٰ من الوســط الحســابي الفرضي للمقيــاس (٣) وبانحراف معياري (٠٨٤, ١)، في حين بلغ متوسط نسبة الاســتجابة إلىٰ مساحة المقياس (١٨, ٦٢٪) وهذا يدل علىٰ أن مستوىٰ المبحوثون قد بلغ المســتوىٰ الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشــر أهمية تنفيذ التزام الشــراء من خلال المعلومات الصحيحة، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٠٠, ٣٤) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون علىٰ فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرات التي أسهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{29}) تســتخدم الشــركة المعلومات من اجل تقييم الأداء الكلي لها" و (X_{27}) تخصص شركتنا جزءاً من إيراداتها لأنشــطة البحث والتطوير"، بنســبة الاتفاق (٦, ٦٦٪) (٨, ٥٨٪) علىٰ التوالي وبلغت أوساطها الحسابية (٥٢٩, ٣) (١٩٦, ٣) وانحرافاتها المعيارية(٠٠٧, ١) (٢٤٩, ١) لكل واحد منهما علىٰ التوالي ومعامــل الاختلاف (٥٣, ٢٨) (٠٨, ٣٩)، مما يدل علىٰ أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٧. **التزام الشــراء بالمكان الصحيح**: فيما يأتي وصف لمتغير التزام الشــراء بالمكان الصحيح كما يدركه المبحوثون.

الجدول (٢٠) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير الشراء بالمكان الصحيح في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X31	٢	٣,٩	١٨	٣٥,٣	١٦	٣١,٤	١٣	٢٥,٥	٢	٣,٩	٣,٠٩٨	٠,٩٦٤	٦١,٩٦	٣١,١٢
X32	١	٢,٠	٢٧	٥٢,٩	١٦	٣١,٤	٥	٩,٨	٢	٣,٩	٣,٣٩٢	٠,٨٥٠	٦٧,٨٤	٢٥,٠٦
X33	-	-	١٨	٣٥,٣	١٩	٣٧,٣	٩	١٧,٦	٥	٩,٨	٢,٩٨٠	٠,٩٦٩	٥٩,٦	٣٢,٥٢
المعدل العام	١	٢,٠	٢١	٤٠,٣	١٧	٣٣,٧	٢٧	١٨,٠	٣	٦,٠	٣,١٥٦	٠,٩٢٧	٦٣,١٢	٢٩,٥٦
المجموع	٤٢,٣				٣٣,٧		٢٤,٠							

يشير الجدول (٢٠) أن المعدل العام لإجابات المبحوثون حول التزام الشراء بالمكان الصحيح في الشركة المبحوثة إزاء المؤشرات (X_{33}-X_{31}) بالاتفاق (٤٢,٣٪) في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢٤,٠ ٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٣٣,٧٪).

وعزز تلك المعدلات متوسط الوسط الحسابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣,١٥٦) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وبانحراف معياري

(٠,٩٢٧)، في حين بلغ متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (٦٣,١٢٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المستوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية تنفيذ التزام الشراء بالمكان الصحيح، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٢٩,٥٦).

وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرة التي أسهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{32}) تضمن شركتنا وصول المواد إلى المكان الصحيح المحدد لها وعلى نحو مباشر"، بنسبة الاتفاق (٥٤,٩٪) وبلغ وسطها الحسابي (٣,٣٩٢) وانحرافها المعياري(٠,٨٥٠) ومعامل الاختلاف لها (٢٥,٠٦)، مما يدل على أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

وبناءًا على ما تقدم يمكن تحديد أهمية تبني التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) في الشركة المبحوثة وكما مبين في الجدول(٢١)

الجدول(٢١) الأهمية النسبية لتبني التزامات الشراء
وفقاً لـ(*Seven Rights*) إزاء المبحوثون للشركة المبحوثة

التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)	متوسط الأوساط الحسابية	نسبة الاستجابة٪
التزام الشراء بالسعر الصحيح	٣,٤٨١	٦٩,٦٢
التزام الشراء من المورد الصحيح	٣,٤٧٤	٦٩,٤٨
التزام الشراء بالجودة الصحيحة	٣,٤٤٦	٦٨,٩٢
التزام الشراء بالكمية الصحيحة	٣,٣٥٢	٦٧,٠٤
التزام الشراء بالوقت الصحيح	٣,٢٠٣	٦٤,٠٦
التزام الشراء بالمكان الصحيح	٣,١٥٦	٦٣,١٢
التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة	٣,١٠٩	٦٢,١٨

المصدر: من أعداد الباحثان باعتماد نتائج برمجية *SPSS*

» ثانياً: الإدراك الأولي للمديرين حول الأداء الاستراتيجي:

اعتمد الباحثان في قياس متغير الأداء الإستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل بـ (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) للتعرف على مستوى إدراك المبحوثون لهذا المتغير، وقد بلغ مجموع الفقرات (١٤) فقرة باعتماد مقياس (ليكرت الخماسي)، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه الأفراد المبحوثون.

الجدول(٢٢) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف للأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة				
X38-X34	٧,٨٤	٣٥,٣	٢٧,٤٦	١٩,٢	١٠,٢	٣,١١٣	١,١١٢	٢٢,٢٦	٣٥,٧٢
X43-X39	٤,٣	٣٤,٩	٣٠,٦	٢٠,٠	١٠,٢	٣,٠٣١	١,٠٤٧	٢٠,٦٢	٣٤,٥٤
X47-X44	٣,٤٥	٣٨,٢٥	٣٠,٨٥	١٧,٦٥	٩,٨	٣,٠٧٨	١,٠٤٣	٢١,٥٦	٣٣,٨٩
المعدل العام	٥,٢	٣٦,٢	٢٩,٦	١٨,٩	١٠,١	٣,٠٧٤	١,٠٦٧	٢١,٤٨	٣٤,٧٢
المجموع	٤١,٤		٢٩,٦	٢٩,٠					

تشـــير معطيات الجدول (٢٢) إلى ان إجابات المبحوثون حول الأداء الاستراتيجي من خلال المؤشـــرات (X_{34}-X_{47}) بانها كانت باتجاه الاتفاق بمعـــدل (٤١,٤٪) في حين شكل الاتجاه الســـلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢٩,٠٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٢٦,٦٪).

وعزز تلك المعدلات متوسط الأوســـاط الحســـابية لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣,٠٧٤) وهو اعلى من الوســـط الحســـابي الفرضي للمقيـــاس (٣) وبانحراف معياري (١,٠٦٧)، في حين بلغ متوسط نسبة الاســـتجابة إلى مساحة المقياس (٦١,٤٨٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المســـتوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية الأداء الاستراتيجي.

ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختـــلاف التي بلغت (٣٤,٧٢) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، وكما جاء في الدراســـة النظرية من حيث أن الأداء الاســـتراتيجي من المواضيع العصرية الحديثة والجذابة التي تحمل في طياتها البعد الإســـتراتيجي لديناميكية الأداء. وفيما يأتي وصف لـــكل بعد من إبعاد الأداء الاستراتيجي كما يدركها الأفراد المبحوثون.

١- **بعد الأداء المالي**: فيما يأتي وصف لمتغيـــر بعد الأداء المالي كما يدركه الأفراد المبحوثون

الجدول (٢٣) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد الأداء المالي في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X34	٥	٩,٨	٢٦	٥١,٠	٨	١٥,٧	٦	١١,٨	٦	١١,٨	٣,٣٥٢	١,١٨٠	٦٧,٠٤	٣٥,٢٠
X35	٤	٧,٨	١٢	٢٣,٥	١٨	٣٥,٣	١٤	٢٧,٥	٣	٥,٩	٣,٠٠٠	١,٠٣٩	٦٠,٠	٣٤,٦٣
X36	٣	٥,٩	١٧	٣٣,٣	١٧	٣٣,٣	٩	١٧,٦	٥	٩,٨	٣,٠٧٨	١,٠٧٤	٦١,٥٦	٣٤,٨٩
X37	-	-	١٩	٣٧,٣	١١	٢١,٦	١٥	٢٩,٤	٦	١١,٨	٢,٨٤٣	١,٠٦٥	٥٦,٨٦	٣٧,٤٦
X38	٨	١٥,٧	١٦	٣١,٤	١٦	٣١,٤	٥	٩,٨	٦	١١,٨	٣,٢٩٤	١,٢٠٤	٦٥,٨٨	٣٦,٥٥
المعدل العام	٤	٧,٨٤	١٨	٣٥,٣	١٤	٢٧,٤٦	٩,٨	١٩,٢	٥,٢	١٠,٢	٣,١١٣	١,١١٢	٦٢,٢٦	٣٥,٧٢
المجموع	٤٣,١٤				٢٧,٤٦		٢٩,٤							

يوضح الجـدول (٢٣) أن المعـدل العام لإجابـات المبحوثون حـول بعد الأداء المالي في الشـركة المبحوثة إزاء المؤشـرات (X_{38}-X_{34}) بالاتفاق (١٤ , ٤٣٪) في حين شكل الاتجاه السـلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٤ , ٢٩٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٤٦ , ٢٧٪).

وعزز تلك المعدلات متوسـط الوسـط الحسـابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (١١٣ , ٣) وهو اعلىٰ من الوسـط الحسـابي الفرضي للمقيـاس (٣) وبانحراف معياري (١١٢ , ١)، في حين بلغ متوسط نسبة الاسـتجابة إلىٰ مساحة المقياس (٢٦ , ٦٢٪) وهذا يدل علىٰ أن مستوىٰ المبحوثون قد بلغ المسـتوىٰ الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية بعد الأداء المالي>

ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختـلاف التي بلغت (٧٢ , ٣٥) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون علىٰ فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرة التي أسهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{34}) تتحسن إيرادات شركتنا بشكل مسـتمر"، بنسبة الاتفاق (٨ , ٦٠٪) وبلغ وسطها الحسـابي (٣٥٢ , ٣) وانحرافها المعياري(١٨٠ , ١) ومعامل الاختلاف لها (٢٠ , ٣٥)، مما يدل علىٰ أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٢. **بعـد الأداء التشـغيلي**: فيما يأتـي وصف لمتغير بعد الأداء التشـغيلي كما يدركه الأفراد المبحوثون:

الجدول (٢٤) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد الأداء التشغيلي في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X39	١	٢,٠	١٢	٢٣,٥	١٦	٣١,٤	١٧	٣٣,٣	٥	٩,٨	٢,٧٤٥	٠,٩٩٦	٥٤,٩	٣٦,٢٨
X40	-	-	١٩	٣٧,٣	١٣	٢٥,٥	١١	٢١,٦	٨	١٥,٧	٢,٨٤٣	١,١٠٢	٥٦,٨٦	٣٨,٧٦
X41	٤	٧,٨	١٢	٢٣,٥	١٨	٣٥,٣	١٤	٢٧,٥	٣	٥,٩	٣,٠٠٠	١,٠٣٩	٦٠,٠	٣٤,٦٣
X42	٣	٥,٩	٢٢	٤٣,١	١٩	٣٧,٣	٢	٣,٩	٥	٩,٨	٣,٣١٣	١,٠٠٩	٦٦,٢٦	٣٠,٤٦
X43	٣	٥,٩	٢٤	٤٧,١	١٢	٢٣,٥	٧	١٣,٧	٥	٩,٨	٣,٢٥٤	١,٠٩٢	٦٥,٠٨	٣٣,٥٦
المعدل العام	٢,٢	٤,٣	١٧,٨	٣٤,٩	١٥,٦	٣٠,٦	١٠,٢	٢٠,٠	٥,٢	١٠,٢	٣,٠٣١	١,٠٤٧	٦٠,٦٢	٣٤,٥٤
المجموع	٣٩,٢				٣٠,٠٦		٣٠,٢							

يوضح الجدول (٢٤) الى أن المعــدل العام لإجابات المبحوثــون حول بعد الأداء التشغيلي في الشــركة المبحوثة إزاء المؤشــرات (X_{43}-X_{39}) بالاتفاق (٢, ٣٩٪) في حين شكل الاتجاه الســلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٢, ٣٠٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٠٦, ٣٠٪).

وعزز تلك المعدلات متوســط الوســط الحســابي لإجابات المبحوثون الذي بلغ (٣, ٠٣١) وهو اعلى من الوســط الحســابي الفرضي للمقيــاس (٣) وبانحراف معياري (١, ٠٤٧)، في حين بلغ متوسط نسبة الاســتجابة إلى مساحة المقياس (٦٢, ٦٠٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المســتوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية بعد الأداء التشغيلي.

ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامــل الاختلاف التي بلغــت (٥٤, ٣٤) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقــرات هذا المتغير كانــت إيجابية، والفقرة التي أســهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{43}) التكاليف التشــغيلية تفوق التكاليف الاســتثمارية بسبب البطالة المقنَّعة"، بنســبة الاتفاق (٠, ٥٣٪) وبلغ وسطها الحســابي (٢٥٤, ٣) وانحرافها المعياري(٠٩٢, ١) ومعامل الاختلاف لها (٥٦, ٣٣)، مما يدل على أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

٣. **بعـد الأداء التنافسـي**: فيما يأتــي وصف لمتغيرات بعد الأداء التنافســي كما يراه الأفراد المبحوثون:

الجدول (٢٥) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لبعد الأداء التنافسي في الشركة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة٪	معامل الاختلاف٪
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				
X44	٣	٥,٩	٢٠	٣٩,٢	١٢	٢٣,٥	١١	٢١,٦	٥	٩,٨	٣,٠٩٨	١,١١٨	٦١,٩٦	٣٦,٠٩
X45	٣	٥,٩	١٩	٣٧,٣	١٧	٣٣,٣	٦	١١,٨	٦	١١,٨	٣,١٣٧	١,٠٩٥	٦٢,٧٤	٣٤,٩١
X46	١	٢,٠	٢٤	٤٧,١	١٢	٢٣,٥	٩	١٧,٦	٥	٩,٨	٣,١٣٧	١,٠٥٨	٦٢,٧٤	٣٣,٧٣
X47	-	-	١٥	٢٩,٤	٢٢	٤٣,١	١٠	١٩,٦	٤	٧,٨	٢,٩٤١	٠,٩٠٣	٥٨,٨٢	٣٠,٧٠
المعدل العام	١,٧٥	٣,٤٥	١٩,٥	٣٨,٢٥	١٥,٧٥	٣٠,٨٥	٩	١٧,٦٥	٥	٩,٨	٣,٠٧٨	١,٠٤٣	٦١,٥٦	٣٣,٨٩
المجموع	٤١,٧				٣٠,٨٥		٢٧,٤٥							

يشـــير الجدول (٢٥) أن المعدل العام لإجابات المبحوثون حول بعد الأداء التنافسي في الشركة المبحوثة إزاء المؤشرات (X_{47}-X_{44}) بالاتفاق (٧, ٤١٪) في حين شكل الاتجاه السـلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بمعدل (٨٥, ٣٠٪)، فيما بلغت نسبة المحايدين (٤٥, ٢٧٪). وعزز تلك المعدلات متوسط الوسط الحســابي لإجابات المبحوثون الذي

بلغ (٣,٠٧٨) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وبانحراف معياري (١,٠٤٣)، في حين بلغ متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (٦١,٥٦٪) وهذا يدل على أن مستوى المبحوثون قد بلغ المستوى الثالث(المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤشر أهمية بعد الأداء التنافسي، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٣٣,٨٩) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثون على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، والفقرة التي أسهمت في إغناء هذه العملية هي (X_{46}) التكاليف التشغيلية تفوق التكاليف الاستثمارية بسبب البطالة المقنَّعة تتوقع شركتنا زيادة حصتها السوقية خلال السنوات الخمسة القادمة"، بنسبة الاتفاق (٤٩,١٪) وبلغ وسطها الحسابي (٣,٠٧٨) وانحرافها المعياري(١,٠٤٣) ومعامل الاختلاف لها (٣٣,٨٩)، مما يدل على أن تجانس الإجابات للأفراد المبحوثون لهذه الفقرات.

وبناءًا على ما تقدم يمكن تحديد أهمية تبني أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وكما مبين في الجدول(٢٦)

الجدول(٢٦) الأهمية النسبية لتبني أبعاد الأداء الاستراتيجي من قبل المبحوثون في الشركة المبحوثة

أبعاد الأداء الاستراتيجي	متوسط الأوساط الحسابية	نسبة الاستجابة٪
بعد الأداء المالي	٣,١٥٦	٦٣,١٢
بعد الأداء التشغيلي	٣,١١٣	٦٢,٢٦
بعد الأداء التنافسي	٣,٠٣١	٦٠,٦٢

المصدر: من أعداد الباحثان باعتماد برمجية *SPSS*

المبحث الخامس

تحليل الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى الوقوف على واقع أداء الشركة المبحوثة دعماً لعملية تحليل عناصر الاستبيان قام الباحثان بتحليل مضمون سير عمليات الشركة خلال عام ٢٠١٢، إذ يتضمن هذا المبحث تحليل الواقع الحالي لالتزامات الشراء وفقا لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات الشركة والكشوفات والتقارير، فضلاً عن الزيارات الميدانية لأقسام الشركة[(١)] والمقابلات الشخصية واللقاءات مع مدراء الأقسام والعاملين في مقر الشركة كما هو موضح في الملحق (٢)، وفيما يأتي وصف تحليلي لأداء الشركة من خلال المحاور الآتية:

» أولاً: التزامات الشراء وفقا لـ(*Seven Rights*)

١. **التزام الشراء بالجودة الصحيحة:** يتم بموجب هذه العملية تحديد الاحتياج من المواد الداخلة في العملية التصنيعية من قسم التخطيط بحسب حاجة الأقسام في الشركة من خلال الاهتمام بجودة المواد المشتراة، وبعد تحديد الاحتياج تطلب المواد بحسب الجودة للغرض الذي اشتريت من اجله المادة وعلى وفق الشراء المعتمد من التعليمات المركزية. وبعد التوريد تفحص المواد وتقبل بحسب ما طلبت المادة عليه ثم تدخل إلى المخازن، بعد ذلك تسحب إلى قسم العمليات التصنيعية بموجب سندات أصولية للصرف وتحدد الكميات

---

(١) المصادر الواردة في هذا المبحث كلها من خلال الزيارات الميدانية والأدلة التعريفية المتوفرة في قسم العلاقات والإعلام في الشركة المبحوثة. فضلاً عن سجلات الإنتاج والمبيعات والحسابات الختامية لعام ٢٠١٢

وتدخل المواد بعد ذلك إلى العمليات الإنتاجيــة. بحيث ترتبط مراحل التصنيع المختلفة ســواء من حيث الكميــة أو الجودة أو الوقت بمســتويات الطلب من شانها أن يدعم المركز التنافسي للشركة المبحوثة.

٢. **التزام الشراء بالسعر الصحيح:** من خلال الدراســة للعمليــة الإنتاجية يتبين مدى أهمية الاستخدام الكفء للموارد المتاحة والتي من شأنها أن تقلل الكلف وتعظم الإيرادات وهذا بدورهِ ينعكس على شــراء المواد بالســعر الصحيح إذ تعتمد الشــركة بتحديد كميات المدخلات والحصــول على أفضل المخرجات من خلال اعتماد الســعر المنخفض أســاس لشــراء المواد وليس على حساب الجودة. ومن خلال اعتماد سياســة التمويل الذاتي في الشــركة حالياً استوجب الأمر العودة والتركيز على مبدأ الاســتخدام الكفء للموارد المادية والبشــرية والمالية المتاحة لتخفيض الكلف، ومــن جانب آخر يجب أن تبنى عملية تجهيز المواد إلى العمليات الإنتاجية على أساس صحيح منذ أول خطوة للتوريد. وأن التخطيط هو أهم مرحلة من مراحل التوريد منذ طلب الاحتياج الخاص بالشركة بمواصفات عالمية بالجودة الصحيحة وبأســعار تنافســية بحيث أن الخطوات جميعها التي تتعلق بالعمليــة الإنتاجية تكون منظمة ومســيطر عليها مما يحقق للشركة المبحوثة ميزة تنافسية مستدامة أمام الشركات المنافسة.

٣. **التزام الشراء من المورد الصحيح:** في هذه العملية يتم دراسة البدائل المتوفرة بين الموردين واختيار البديل الأفضل من خلال مجموعة من الشــروط تعتمدها الشركة للمفاضلة بين الموردين ومن هذه الشــروط التوريد بما يناسب الشركة من ســعر وكمية وجودة ووقت وأحيانا يتم اعتماد خصــم الكمية لبعض المواد المشتراة فالشــركة المبحوثة تعتمد على أكثر من مورد بما يتناسب مع مشتريات الشركة المبحوثة.

٤. **التزام الشراء بالوقت الصحيح:** يعدّ الالتزام بالوقت الصحيح في عملية المواد

المشتراة ركيزة أساسية تعتمد عليها إدارة الشراء في تقليل أو الوصول إلى أدنى الكلف من خلال الحفاظ على وصول المواد المشتراة بالوقت الصحيح وعدم توقف الإنتاج بسبب عدم وصول المواد المشتراة عند الحاجة إليها وعلى الرغم من انتهاج الشركة المبحوثة عملية الشراء لبعض المواد من اجل الخزن وهذا بدورهِ يؤثر في عملية الشراء بالوقت الصحيح.

٥. **التزام الشراء بالكمية الصحيحة:** في هذه العملية يكون نوع من المخاطرة عند القيام بعملية الشراء أو تحديد الكمية الصحيحة للمواد المشتراة في الشركة المبحوثة، فهناك مواد قد لا تتوفر في أي وقت تحتاجه الشركة المبحوثة فتضطر الشركة إلى انتهاج سياسة الشراء بكميات كبيرة على الرغم من تحمل كلف إضافية كالخزن وغيرها من الكلف، وهناك مواد تعتمد الشركة المبحوثة عند شرائها لها على الكمية الصحيحة وهذا بدورهِ يحتاج إلى مخزون أمان حتى لا تتحمل الشركة المبحوثة خسارة الوقت العاطل بسبب عدم توفر المواد.

٦. **التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة:** لدى الشركة المبحوثة اهتمام كبير في القيام بعملية جمع المعلومات الصحيحة عن المواد التي تحتاجها العمليات الإنتاجية من اجل القيام بالإنتاج وتغطية ما يحتاجه الزبائن وما لهذه المعلومات دور كبير في تحديد المسار الصواب للوصول إلى الموردين المناسبين لتوريد المواد للشركة وكذلك هذه المعلومات تساعد في تحديد الكمية الصحيحة، وجمع المعلومات عن الأسواق التي تصدر منتجاتها إليها وأيضا جمع المعلومات عن المنافسين للشركة المبحوثة وغيرها من الجوانب.

٧. **التزام الشراء في المكان الصحيح:** إن الشركة المبحوثة لها دور واضح بتحديد المكان الصحيح الذي يناسب الشركة والموردين لها معاً فتهتم الشركة بشكل أساس بأوقات التسليم في الأماكن التي ترغب بها الشركة وما يجعلها تخفض الكلف التي تتبع عمليات النقل للمواد المشتراة، فهناك مواد كيماوية ومواد

أخرىٰ تستوردها الشـــركة من خارج القطر وهذا بدورهِ يحتاج إلىٰ تحديد أماكن التسليم بما يناسب الطرفين مع تخفيض الكلف.

» ثانياً: تحليل الواقع الحالي للأداء الاستراتيجي:

يعني آليات التحقق من قدرة الشركة علىٰ تنفيذ أهدافها الإستراتيجية ورؤاها التنافسية في بيئة الأعمال، وما إذا كانت استراتيجياتها قادرة علىٰ تحقيق الاستجابة الفعالة لمتطلبات الملاءمة والقبول وإمكانية التنفيذ.

١. **بعد الأداء المالي:** يتكون البعد المالي من مجموعة من المقاييس التي استخدمت لقياس أداء الشركة لعام ٢٠١٢ وتتمثل بالآتي:

أ. **سيولة الشركة:** وتبين مدىٰ قدرة الشركة في توفير النقد اللازم لتسديد التزاماتها قصيرة الأمد، إذ يبين الجدول (٢٧) السيولة النقدية المتوفرة في الشركة، ويمكن توضيح نسب السيولة علىٰ وفق الآتي:

الجدول (٢٧) السيولة النقدية للشركة لعام ٢٠١٢

البيان / السنة	٢٠١٢
النقدية (السيولة) بالدينار	٨٢٣٥٣٠٣١٦
الموجودات المتداولة بالدينار	١٠٣١٧٨٢١٥٢٤
المطلوبات المتداولة بالدينار	٥١٥٨٩١٠٧٦٢
قيمة المخزون بالدينار	٢٩٩٧٦١٦٠٥٩
نسبة التداول(مرة)	٢
النسبة السريعة(مرة)	١,٤

- **نسبة التداول:** تعد مؤشراً لمدى قدرة الشركة على سداد المطلوبات المتداولة من الموجودات المتداولة، كما يتضح من الجدول فان الشركة قد حققت نسبة تداول معتدلة مقداره (٢) مرة لعام ٢٠١٢ مقارنة بالمعيار المطلق (٢:١).

- **النسبة السريعة:** تعدّ مقياساً لقدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأمد (المطلوبات المتداولة) من الموجودات سريعة التحول إلى نقدية، وتعد هذه النسبة أدق من نسبة التداول لأنها تستبعد المخزون السلعي على أساس أن المخزون يحتاج إلى فترة زمنية حتى يمكن بيعه، ولذا تحتسب هذه النسبة من خلال تقسيم الموجودات المتداولة مطروحا منها المخزون على المطلوبات المتداولة، كما يتبين من الجدول فقد حققت الشركة معدلات جيدة بنسبة (٤ , ١) لعام ٢٠١٢ وهي نسبة أكبر من المعيار المطلق (١:١) وهذا يعني أن الموجودات المتداولة للشركة تغطي مطلوباتها المتداولة، وهذا دليل آخر على أن الشركة بإمكانها أن تفي بالتزاماتها المالية تجاه الآخرين.

ب. **نسبة الربح إلى الأموال المستثمرة:** يوضح الجدول (٢٨) صافي الربح المتحقق للشركة

الجدول (٢٨) الأرباح المتحققة للشركة لعام ٢٠١٢

ت	البيان	٢٠١٢
١	المبيعات بالدينار	٢٤١٤٢٠٠٠٠٠٠٠
٢	صافي الربح بالدينار	٢٣١٦٧٥٩٩٨٤١
٣	حقوق الملكية بالدينار	٣٦٩٥٩٩٥٥٧٧١
٤	القدرة الإيرادية ٪	٢٦
٥	معدل العائد / حقوق الملكية ٪	٢٢
٦	معدل العائد/ الاستثمار٪	٥,٦

- **القدرة الإيرادية:** وتبين مدى قدرة الشركة على مدى تحقيق الأرباح المتحققة من استثمار موجوداتها من خلال عمليات البيع، كما يتبين من الجدول (٢٨) أن الشركة قد حققت النسبة للقدرة الإيرادية بشكل مناسب نوع ما مع مستوى مبيعاتها في عام ٢٠١٢ مع توفر تأخير لبعض المواد الأولية للعمليات الإنتاجية بسبب الدعوات المباشرة للموردين المحددين من قبل الشركة وتوقف الشركة لفترة (ستة أشهر) ابتداءاً من شهر نيسان وحتى شهر أيلول.
- **معدل العائد/ حقوق الملكية:** هي العوائد التي تتحقق في الشركة من خلال استثمار حقوق الملكية، من خلال الجدول (٢٨) يتضح أن معدل العائد على حقوق الملكية انه ناتج عن قدرة إدارة الشركة في استخدام رأس المال المستثمر على نحوٍ كفء في تحقيق الأرباح.
- **معدل العائد/ الاستثمار:** يبين مدى كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها والأسلوب الصحيح في استثمار أموال الشركة وقدرتها على تحويلها إلى أرباح، والناتج لمعدل العائد/ الاستثمار في الجدول (٢٨) يدل على أنها في استقرار وهذا تحقق بفعل كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها والأسلوب الصحيح في استثمار أموال الشركة والقدرة على تحويلها إلى أرباح.

ت. **نسب الربح إلى المبيعات:** وتبين مدى قدرة الشركة في الرقابة على عناصر التكاليف لتوليد أكبر حجم من الأرباح من المبيعات.

الجدول(٢٩) ربح المبيعات للشركة لعام ٢٠١٢

ت	البيان	عام ٢٠١٢
١	المبيعات بالدينار	٢٤١٤٢٠٠٠٠٠٠
٢	مجمل الربح بالدينار	٢٣١٦٩٥٢٤٨١٤
٣	صافي الربح بالدينار	٢٣١٦٧٥٩٩٨٤١

- **مجمل الربح**: يُعبر هذا المؤشـر عن النسـبة المئوية لكل وحدة من المبيعات بعد طرح الكلف التشغيلية منها.
- **صافي الربح**: تعنـي كفاءة الإدارة في التسـعير وتوليد المبيعات والسـيطرة على هيكل التكاليف، ومن خلال نتائج الجدول يتبين أن معدلات هامش الربح ايجابي في عام ٢٠١٢.

ومن خلال عرض تحليل الأداء المالي في الشـركة العراقية لصناعة الأسمدة يمكن تحديد نتائج تحليل الواقع الحالي على وفق الآتي:

أ. ان قيمة المبيعات الفعلية خلال عام ٢٠١٢ ضمن المستوى المطلوب حيث بلغ اعلى مبيعات في شهر كانون الأول(١٢٠٠٢٥٠٠٠٠٠) والذي حققت الشركة بموجبه صافي أربـاح معتدل وانخفضـت المبيعات في شـهر أذار وبلغ ادنى مبيعات بملغ (٢٥٥٣٠٠٠٠٠٠) وأسباب ذلك زيادة الطلب وانخفاضه، وبعض القيود والتشريعات.

ب. سيولة الشركة كانت جيدة ضمن المعيار المطلق (١:٢).

ت. حققت نسبة الربح سيولة مقبولة ضمن المعيار المطلق (١:١).

توضح هذه النتائج تحليل مضمون سير عمليات الشركة في بعد الأداء المالي التطابق مع مستوى إدراك المبحوثون لمضامين عبارات هذا البعد في اسـتمارة الاستبيان إذ أتفق (١٤ ,٤٣٪) منهم فجاءت بوسط حسـابي (١١٣ ,٣) بانحراف معياري (١١٢ ,١)، وهذا يؤشر أن أداء الشركة في مجال الأداء المالي مقبول من وجهة نظر قسم من المبحوثون.

٢. **بعد الأداء التشغيلي**: يتضمن بعد الأداء التشـغيلي عمليـة تحويل المدخلات إلى مخرجات لتلبية حاجات السـوق المسـتهدف، ويعكس الأنشـطة التي تتميز بها الشـركة، ويشـير الواقع الحالي للشـركة إلى قدرتها على تحقيق أكبر نسـبة من المخرجات من خلال كمية محددة للمدخلات وهو أحد مؤشـرات الأداء الكلي

للشـــركة الذي يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، وتم الاستعانة بعدد من المؤشرات والمقاييس للأداء التشغيلي كما هو موضح في الآتي:

أ. **الطاقة الإنتاجية**: وتمثل مدى قدرة الشـــركة في اســـتخدام طاقتها الإنتاجية، ويبين الجدول (٣٠) هذه النسب على مستوى إنتاج الشركة.

الجدول (٣٠) الطاقة الإنتاجية لإنتاج الشركة حسب الأشهر لعام ٢٠١٢ (١)

الطاقة الإنتاجية لعام ٢٠١٢						
الأشهر	الطاقة التصميمية/ طن	الطاقة المخططة/ طن	الطاقة الفعلية/ طن	نسبة الانتفاع٪	نسبة التشغيل المخططة٪	نسبة تنفيذ الهدف٪
كانون الثاني	٤٣٧٥٠	٣٠٥٠٤	٩٩٩٤	٢٢,٨	٦٩,٧	٣٢,٨
شباط	٤٣٧٥٠	٢٨٥٣٦	٥٨٨٦	١٣,٥	٦٥,٢	٢٠,٦
أذار	٤٣٧٥٠	٣٠٥٠٤	٥١٠٦	١١,٧	٦٩,٧	١٦,٧
نيسان	٤٣٧٥٠	٢٩٥٢٠	-	-	٦٧,٥	-
مايس	٤٣٧٥٠	٣٠٥٠٤	-	-	٦٩,٧	-
حزيران	٤٣٧٥٠	٢٩٥٢٠	-	-	٦٧,٧	-

(١) تم احتساب النسب الواردة في الجدول من خلال المعادلات الآتية:(الجبوري،٢٠٠٢، ١٩)

نسبة الانتفاع = الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية التصميمية x 100

نسبة التشغيل المخططة = الطاقة الإنتاجية المخططة / الطاقة الإنتاجية التصميمية x 100

نسبة التنفيذ = الطاقة الإنتاجية الفعلية / الطاقة الإنتاجية المخططة x 100

الطاقة الإنتاجية لعام ٢٠١٢						
الأشهر	الطاقة التصميمية/ طن	الطاقة المخططة/ طن	الطاقة الفعلية/ طن	نسبة الانتفاع٪	نسبة التشغيل المخططة ٪	نسبة تنفيذ الهدف ٪
تموز	٤٣٧٥٠	صيانة تأهيل المرحلة الثاني		صفر	صفر	صفر
اب	٤٣٧٥٠			صفر	صفر	صفر
أيلول	٤٣٧٥٠			صفر	صفر	صفر
تشرين الأول	٤٣٧٥٠	٥٣٣٢٠	٣٩٩٢	٩,١	١٢١,٨	٧,٥
تشرين الثاني	٤٣٧٥٠	٥١٦٠٠	١٣٦٤٩	٣١,٢	١١٧,٩	٢٦,٥
كانون الأول	٤٣٧٥٠	٥٣٣٢٠	١٤٧٦٣	٣٣,٧	١٢١,٨	٢٧,٧
المجموع	٥٢٥٠٠٠	٣٣٧٣٢٨	٥٣٣٩٠	١٢٢,٠	٦٤,٤	١٥,٨

يوضح الجدول (٣٠) النتائج الآتية عن استغلال الطاقة في الشركة المبحوثة:

١. **نسبة الانتفاع من الطاقة**: يتبين ان اعلى نسبة للانتفاع من الطاقة لعام ٢٠١٢ كانت في شهري تشرين الثاني وكانون الأول إذ بلغت(٢, ٣١٪) (٧, ٣٣٪) على التوالي ويعود ذلك الى توفر الغاز بصورة طبيعية وبالمقابل في العام نفسة انخفضت نسبة الانتفاع للطاقة لشهري تشرين الأول وأذار إذ بلغت(١, ٩٪) (٧, ١١٪) على التوالي وذلك بسبب عدم توفر الغاز بصورة طبيعية وقلة خبرة الكادر في القطاع المستثمر.

٢. **نسبة التشغيل**: يتبين ان اعلى نسبة تشغيل في عام ٢٠١٢ كانت في شهري تشرين الأول وكانون الأول إذ بلغت(٨, ١٢١٪) لكل واحد منهما وبالمقابل في العام نفسة انخفضت نسبة التشغيل لشهر شباط إذ بلغت(٢, ٦٥٪).

٣. **نســبة تنفيذ الخطة:** يتبين ان اعلىٰ نســبة تنفيذ للخطة لعام ٢٠١٢ كانت في شهر كانون الثاني إذ بلغت(٨ , ٣٢٪) بسبب توفر السيولة النقدية بشكل يرتقي بالشركة فضلاً عن توفر الظروف المناسبة للإنتاج وبالمقابل في العام نفسة انخفضت نسبة تنفيذ الخطة لشــهر تشــرين الأول وأذار إذ بلغت(٥ , ٧٪) ويعود ذلك إلىٰ عدم وجود أيدي عاملة في الإنتاج ونقص بالغاز والمواد الكيماوية وتأثيراتها.

اتســاقاً مع ما تقدم يلحظ في عــام ٢٠١٢ التلكؤ الواضح فــي عملية الإنتاج الأمر الذي يتطلــب التعامل بجدية لاكتشــاف مواضع الخلــل ومعالجتها مما ســينعكس علىٰ تحسين مستوىٰ الإنتاج والوصول إلىٰ اعلىٰ ما يمكن من تنفيذ ما هو مخطط.

ب. **مقياس الرضى:** يتضمن مدىٰ رضاء الزبون وإحساســه بالسعادة أو الإحباط من منتجات الشركة، ويمكن قياس رضاء الزبون من خلال المعادلة الآتية:

معدل رضىٰ الزبون = قيمة الوحدات المعادة / قيمة الوحدات المباعة × ١٠٠

ويوضح الجدول (٣١) نتائج المعادلة أعلاه.

الجدول (٣١) مقياس رضا الزبون عن قيمة منتجات الشركة لعام ٢٠١٢

ت	المؤشر	٢٠١٢
١	قيمة الوحدات المعادة بالدينار	لا يوجد
٢	قيمة الوحدات المباعة بالدينار	٢٤١٤٢٠٠٠٠٠٠
٣	نسبة قيمة الوحدات المعادة إلىٰ المباعة	لا يوجد

يبين الجدول (٣١) بأن العام ٢٠١٢ لا توجد وحدات معــادة من الوحدات المباعة وعزز هذه النتيجة المقابلات التي أجريت مع المدراء المعنيين بذلك، وهذا يعني أن معدل رضا الزبون كان ممتازاً بنسبة (١٠٠٪).

واتساقاً مع ما تقدم ومن خلال العرض في أعلاه بشكل عام يمكن تحديد التطورات التي حصلت في بعد الأداء التشغيلي في الشركة ومن خلال نتائج التحليل والاتفاق مع مضامين عبارات هذا الأداء في استمارة الاستبيان، إذ كان المعدل العام باتفاق(٢٪ , ٣٩) (اتفق واتفق بشدة) من المبحوثون وجاءت بوسط حسابي (٠٣١ , ٣٪) وانحراف معياري (٠٤٧ , ١٪) وهذا يعني أن أداء الشركة في هذا الجانب كان مقبولاً من وجهة نظر قسم من المبحوثون.

٣. **بعد الأداء التنافسي:** يتضمن بعد الأداء التنافسي المزايا الدقيقة للعمليات الإنتاجية التي تحقق متطلبات الزبون في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويتم التنافس أيضاً من خلال مقارنة مخرجات الشركة لمخرجات مثيلاتها من الشركات الأخرىٰ من حيث الأبعاد التنافسية في (الجودة والكلفة) اللتين ارتبطا بمفهوم الكفاءة المقارنة علىٰ أساس إن الشركة تستطيع أن تنتج بجودة افضل وكلفة إنتاج أدنىٰ من المنافسين، ويدل الواقع الميداني إلىٰ قدرة الشركة علىٰ التنافس من خلال الأبعاد التنافسية والتي تتضمن (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم)، إذ أنها تعمل علىٰ المنافسة من خلال أحد الأبعاد أو كل الأبعاد التنافسية المهمة للعمليات الإنتاجية التي يجب أن تلبي حاجات الزبائن ومتطلباتهم، وفعلا استطاعت الشركة أن تنجح في المنافسة مع الشركات الأخرىٰ من خلال الأبعاد التنافسية علىٰ وفق الآتي:

آ. الجودة: عند دراسة الواقع الميداني لبعد الجودة التي هي أحد الأبعاد التنافسية للشركة لُوحظ اهتمام الشركات في التنافس من خلال بعد الجودة. وتم الاستعانة بالمؤشر الآتي الخاص بهذا البعد كما هو موضح في الآتي:

نسبة التالف = عدد الوحدات التالفة / عدد الوحدات المنتجة x ١٠٠

ويوضح الجدول (٣٢) نتيجة هذه المعادلة.

الجدول (٣٢)الوحدات التالفة من الوحدات المنتجة في الشركة لعام ٢٠١٢

المنتوج	وحدة القياس	عام ٢٠١٢		
		كمية الإنتاج	كمية التالف	نسبة التالف٪
يوريا	كيلو/ طن	٨٣٦١٨	لا يوجد	لا يوجد

يوضح الجدول (٣٢) أن نسبة التالف المسموح به في الشـركة هو (٤٪)، في حين أن نسـبة التالف المتحقق خلال عام ٢٠١٢ لم يتجاوز هذه النسبة، وهي ناتجة عن ملائمة المواد الأولية المستخدمة في العمليات الإنتاجية للشركة، وهذا ينعكس على نحوٍ إيجابي على جودة المنتجات.

ب- **الكلفة**: استطاعت الشركة من تخفيض تكاليف المواد الأولية من خلال تعاقدها مع أكثر من مورد الأمر الذي جعل حجم المنافسة أكبر لكـي تبقي على العقد الأقل كلفة مع الحفاظ على الجودة.

واتساقا مع ما تقدم يلحظ انخفاض حجم التكاليف التي تتحملها الشـركة مقابل الإيرادات التي يمكن تحقيقها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (٣٣).

الجدول(٣٣) إيرادات الشركة لعام٢٠١٢ وتكاليفها وأرباحها بالدينار

الإيرادات	التكاليف	صافي الربح
٢٤١٤٢٠٠٠٠٠٠	١٨٦٤١٤٠٠١٥٩	٥٥٠٠٥٩٩٨٤١

يلحظ مـن الجدول (٣٣) ان إيرادات الشـركة لعام ٢٠١٢ مناسـبة بسـبب ازدياد متطلبات الإنتاج من المـواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، ويرجـع في حقيقة الأمر إلى إتباع الشركة سياسة المنافسـة من خلال الكلفة بوصفها أحد أبعاد المنافسة البالغة الأهمية في بيئة الأعمال العراقيـة، فضلاً عن عدم امتلاك الشـركة لخيار آخر بالمنافسـة في ظل انخفاض حجم القيود الكمركية والتجارية المفروضة على المنتجات وغيرها.

ت. **المرونة**: استطاعت الشركة أن تنافس الشـركات الأخرىٰ من خلال قدرتها علىٰ تأمين المنتجات في الأوقات والكميات الصحيحة، إذ إن للشـركة القدرة علىٰ تخفيض معدلات الإنتاج أو زيادتها بحسـب حجم الطلب علىٰ منتجاتها لقدرة النظام الإنتاجي علـىٰ التجاوب مع متطلبـات الزبائن من حيـث الكمية. وتم الاسـتعانة بعدد من المؤشـرات والمقاييس الخاصة بهذا البعد كما موضح في المعادلة الآتية:

كفاءة المكائن= عدد السـاعات الفعلية لاسـتخدام المكائن/ عدد ساعات الإنتاج المتاحة× ١٠٠

ويوضح الجدول (٣٤) نتائج هذه المعادلة.

الجدول (٣٤) كفاءة المكائن للشركة لعام٢٠١٢

ت	المؤشر	٢٠١٢
١	عدد الساعات الفعلية	١٦٧٥
٢	عدد الساعات المتاحة	٣٧٢٠
٣	نسبة الساعات الفعلية إلىٰ الساعات المتاحة	٤٥,٠٪

يتبين من خلال الجدول (٣٤) أن الشـركة تتمتع بكفاءة متوسطة في تشغيل المكائن في عام ٢٠١٢، وهذا يعود إلىٰ جملة أسباب منها الظروف الأمنية غير المستقرة وتوقف في أنبوب غاز الشمال وصيانة التأهيل والمشاكل التي ذكرت آنفا إذ أسهمت سلباً علىٰ تشغيل المكائن.

ث. **التسليم**: تعمل الشـركة علىٰ التنافس من خلال بعد التسـليم عن طريق إيصال منتجاتها إلىٰ أماكن محددة داخل وخارج إنحاء العراق. وتم الاستعانة بعدد من المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا البعد كما هو موضح في المعادلة الآتية:

الالتزام بجدولة الإنتاج = زمن الإنتاج الفعلي / زمن الإنتاج المخطط × ١٠٠

ويوضح الجدول (٣٥) نتائج هذه المعادلة.

الجدول (٣٥) الالتزام بجدولة الإنتاج للشركة لعام ٢٠١٢ بالساعات

ت	المؤشر	٢٠١٢
١	زمن الإنتاج الفعلي/ ساعة	١٦٧٥
٢	زمن الإنتاج المخطط/ ساعة	٣٨٤٠
٣	نسبة زمن الإنتاج الفعلي إلى المخطط ٪	٤٣,٧٪

يلحظ من الجدول (٣٥) ان سبب الفرق بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط يعود إلى قلة الأيام الفعلية للأسباب نفسها التي ذكرت أنفاً. ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد التطورات الحاصلة في بعد الأداء التنافسي للشركة من خلال أبعادها (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم) فبشكل عام وضحت النتائج لتحليل مضمون سير عمليات الشركة في مجال الأداء التنافسي الاتفاق مع مضامين عبارات هذا البعد في استمارة الاستبيان، إذ اتفق(٤١,٧٪) من المبحوثون وجاءت بوسط حسابي (٣,٠٧٨) بانحراف معياري (١,٠٤٣) وهذا يعني إن أداء الشركة في هذا الجانب كان مقبولاً من وجهة نظر قسم من المبحوثون.

****

المبحث السادس

اختبار علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي

١- **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** وتنص هذه الفرضية على انه يتوقع وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وأبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (٣٦) علاقات الارتباط المتعلقة باختبار هذه الفرضية.

الجدول (٣٦) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة
تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة	٠,٧٤٩*

*$P \leq 0.05$ $N= 51$

يُشير الجدول (٣٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة، إذ بلغ المؤشر الكلي لمُعامل الارتباط (٠,٧٤٩*) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى انه كلما ازدادت الشركة المبحوثة من اهتمامها بالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وعملت على تحسينها كلما ساهم ذلك في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى على مستوى الشركة المبحوثة.

٢- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى ضمن الرئيسة الأولى:** وتنص هذه الفرضية على انه يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعــة وكل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاســتراتيجي في الشركة المبحوثة وكما مبين في الجدول(٣٧) اذ يوضح علاقات الارتباط لهذه الفرضية.

الجدول (٣٧) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)
تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي	أداء مالي	٠,٧٩٤*
	أداء تشغيلي	٠,٦٨٠*
	أداء تنافسي	٠,٦٢٨ *
	المؤشر الكلي	٠,٧٤٩*

P ≤ 0.05 N= 51

يتضح من الجدول (٣٧) وجود علاقــة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشــراء وفقا لـ(*Seven Rights*) مجتمعة وكل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاســتراتيجي في الشركة المبحوثة اذّ بلغت قيمة المؤشــر الكلي (٠,٧٤٩*) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) وتدل هذه النتيجة علــى أن زيادة اهتمام الشــركة المبحوثة بالتزامات الشــراء وفقــا لـ(*Seven Rights*)مجتمعة سوف تســهم في تعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي. كما يعرض الجدول (٣٧) علاقات الارتباط بين التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وكل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي وكالاتي:

أ. علاقة الارتباط بين التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة وبعد الأداء المالي: يشير الجدول (٣٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وبعد الأداء المالي اذّ بلغت قيمة معامل

الارتباط(٠,٧٩٤*) عند مستوىٰ معنوية (٠,٠٥). وتدل هـذه النتيجة علىٰ أن زيادة اهتمام الشـركة المبحوثة بالتزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة سـوف تسـهم في تعزيز البعد المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة من حيث أهمية قيمة ترتيب الارتباط حسـب الأولوية مع ما جاء في وصف وتشـخيص بعد الأداء المالي اذّ عكس الجـدول(٢٦) بأن بعد الأداء المالي قد احتل المرتبة الأولىٰ حسب أراء المبحوثين.

ب. **علاقة الارتباط بين التزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة وبعد الأداء التشغيلي**: يشير الجدول (٣٧) إلىٰ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وبعد الأداء المالي اذّ بلغت قيمة معامل الارتباط(٠,٦٨٠*) عند مسـتوىٰ معنوية (٠,٠٥). وتدل هـذه النتيجة علىٰ أن زيادة اهتمام الشـركة المبحوثة بالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة سوف تسهم في تعزيز البعد التشغيلي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي. وتلتقي هذه النتيجة من حيث أهمية قيمة ترتيب الارتباط حسب الأولوية مع ما جاء في وصف وتشخيص بعد الأداء التشغيلي اذّ عكس الجدول(٢٦) بأن بعد الأداء التشغيلي قد احتل المرتبة الثانية حسب أراء المبحوثين.

ت. **علاقة الارتباط بين التزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة وبعد الأداء التنافسي**: يشير الجدول (٣٧) إلىٰ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وبعد الأداء المالي اذّ بلغت قيمة معامل الارتباط(٠,٦٢٨*) عند مسـتوىٰ معنوية (٠,٠٥). وتدل هـذه النتيجة علىٰ أن زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة سوف تسهم في تعزيز البعد التنافسي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة من حيث أهمية قيمة ترتيب الارتباط حسب الأولوية مع ما جاء في وصف وتشـخيص بعد الأداء التنافسـي اذّ عكس الجدول(٢٦) بأن بعد الأداء التنافسي

قد احتل المرتبـة الثالثة حسـب أراء المبحوثين. وان ما جاء فـي أعلاه يتفق مع رأي(*Atkinson,2000*) الذي أشـار فيه إلى إن الشـراء يمكن التعبير عنه ببساطة وفقا لـ "الصحيح" المنتج الصحيح، بالسـعر الصحيح، الوقت الصحيح، الجودة الصحيحة، والمورد الصحيح، ومن خلالها فان الشـركة تتمكن من بناء مكونات وقدرات (مالية وتشـغيلية وتنافسـية) قوية للشـركة مما يمكن وظيفة الشراء من وضع نفسها في السوق للحصول على منتجات بكفاءة وفعالية.

اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الأولى الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى في الشركة المبحوثة.

٣- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية ضمن الرئيسة الأولى:** وتنص هذه الفرضية على انه يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل التزام من التزامات الشـراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي مجتمعة في الشـركة المبحوثة وكما مبين في الجدول(٣٨) اذ يوضح علاقات الارتباط لهذه الفرضية.

الجدول (٣٨) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين كل التزام من التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)							
	التزام الشراء بالمعلومات الصحيحة	التزام الشراء بالمكان الصحيح	التزام الشراء بالكمية الصحيحة	التزام الشراء بالسعر الصحيح	التزام الشراء من المورد الصحيح	التزام الشراء بالجودة الصحيحة	التزام الشراء بالوقت الصحيح	المؤشر الكلي
تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة	*٠,٦٧١	*٠,٦٤٩	*٠,٥٩٧	*٠,٥٨١	*٠,٥٦٩	*٠,٥٢٩	*٠,٥٢٦	*٠,٧٤٩

$*P \leq 0.05$ $N= 51$

يشـــير الجدول(٣٨) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المســـتقل التزامات الشـــراء وفقا لـ (*Seven Rights*) والمتغير المعتمد تعزيز الأداء الاســـتراتيجي. وقد بلغت قيمة الارتباط للمؤشر الكلي (٠,٧٤٩*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة الشـــركة المبحوثة بالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة سيســـهم في تعزيز الأداء الاســـتراتيجي لها. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (حمود،٢٠٠١) والذي أشار فيه إلى ان نشاط الشـــراء يعد من الأنشطة المهمة في الشركة عامة والصناعية خاصة، اذ تشـــكل قيمة المواد المشـــتراة ما يقارب من (٥٠٪-٦٠٪)من التكاليف المقترنة بالأداء الاستراتيجي في الشركة الصناعية الأمر الذي يتطلب من أدارتها زيادة الاهتمام بالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة.

اتساقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة المبحوثة.

كما يعرض الجدول (٣٨) علاقات الارتباط بين كل التزام من التزامات الشـــراء وفقا لـ (*Seven Rights*) منفرد مع الأداء الاســـتراتيجي للشـــركة وتم اختبـــار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى وكالاتي:

أ. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء وفق المعلومات الصحيحة والأداء الاستراتيجي:** يُشير الجدول (٣٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام المعلومات الصحيحة بوصفه متغيرا مستقلاً وتعزيز الأداء الاستراتيجي بعداً متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٧١*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بهذا الالتزام سيسهم في تعزيز الأداء الاســـتراتيجي للشـــركة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي(عبدالهادي، ٢٠٠٨) والذي أشـــار فيه ان أهمية توفير المعلومات الصحيحة عن المشتريات والرصيد المخزني من كل صنف والمبيعات وكميات الإنتاج وغيرها للمديرين في جميع المستويات الإدارية للشركة ســـيمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

ب. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء في المكان الصحيح والأداء الاستراتيجي**: يُشير الجدول (٣٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام المكان الصحيح كمتغير مستقل وتعزيز الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٩*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتزام الشراء وتوفير المشتريات في المكان الصحيح سيسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي لها.

ت. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالكمية الصحيحة والأداء الاستراتيجي**: يُشير الجدول (٣٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام بالكمية الصحيحة بوصفه متغيرا مستقلاً وتعزيز الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٩٧*) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وهذه النتيجة تشير إلى ان زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتزام الشراء بالكمية الصحيحة سيعزز من أداؤها الاستراتيجي.

ث. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالسعر الصحيح والأداء الاستراتيجي**: يُشير الجدول (٣٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام الشراء بالسعر الصحيح بوصفه متغيرا مستقلاً والأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٨١*)عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتزام الشراء بالسعر الصحيح للمواد والتجهيزات التي تحتاجها الشركة لعملياتها المختلفة سيعزز من الأداء الاستراتيجي لها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كشمولة، ٢٠٠٧) والتي أكدت فيها على ان الشراء بالسعر الصحيح هو من العوامل المدعمة للمركز الاقتصادي للشركة وإعطائها فرصة افضل لتقديم منتجاتها بأسعار تناسب القدرات الشرائية للزبائن ومن ثم مساعدتها على المنافسة والبقاء والنمو في عالم الأعمال. كما تتفق هذه النتيجة مع رأي (البكري والرحموني، ٢٠٠٨)

والذي أشـــاروا فيه إلىٰ ان السـعر الصحيح يعبر عن قيمة المنتجـات المقدمة للزبون والمرتبطة بذات الوقت مع مســتوىٰ الأداء المتحقق في تقديم المنتجات مع إمكانية تحقيق مكانة وأداء جيد للشركة.

ج. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء من المورد الصحيح والأداء الاستراتيجي**: يُشير الجدول (٣٨) إلىٰ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام المورد الصحيح بوصفه متغيرا مستقلاً وتعزيز الأداء الاســتراتيجي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٦٩,٠*) عند مســتوىٰ معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة علىٰ أن زيادة اهتمام إدارة الشــركة بالتزام الشــراء من المــورد الصحيح لتوفير احتياجات الشركة سيســهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للشــركة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (*Samarasinghe,et.al,2013*) والذي أشــار فيه إلىٰ أن اختيار المورد الصحيح لتوريد احتياجات الشركة يشكل الأساس لنجاحها لذا لابد من اختيار المورد الصحيح وإقامة علاقات جيــدة معه لغرض ضمان الحصول علىٰ احتياجات الشركة وفق التزامات الشراء المعتمدة في هذا الدراسة.

ح. **علاقة الارتباط بين التزام الشراء وفق الجودة الصحيحة والأداء الاستراتيجي**: يُشير الجدول (٣٨) إلىٰ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزام الشــراء بالجودة الصحيحة بوصفه احد المتغيرات المســتقلة وتعزيز الأداء الاســتراتيجي كمتغير معتمد، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٥٢٩,٠*) عند مستوىٰ معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة علىٰ ان زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتزام الشراء وفق الجودة الصحيحة للأصناف المشــتراة سيعزز من الأداء الاســتراتيجي للشركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كشمولة، ٢٠٠٧) والتي أشار ت فيها إلىٰ أن شراء المواد والتجهيزات المختلفة بالجودة الصحيحة سوف يسهم في تعزيز الأداء.

خ. **علاقــة الارتباط بين التــزام الشــراء بالوقت الصحيــح والأداء الاســتراتيجي**: يتضح من الجــدول (٣٨) إلىٰ وجود علاقة ارتبــاط معنوية موجبــة بين التزام

الشــراء بالوقت الصحيــح بوصفه متغيراً مســتقلاً وتعزيز الأداء الاســتراتيجي كمتغير معتمد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٦*) عند مســتوى معنوية (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء في الوقت الصحيح سيعزز من الأداء الاستراتيجي للشــركة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (مصطفى والعبد، ٢٠٠٥) والذي أشار فيه على أن اعتماد الشركة لأسلوب الشراء في الوقت الصحيح سيسهم في تعزيز الأداء.

تأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة المبحوثة.

واتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على مستوى الشركة المبحوثة.

« ثانياً: اختبار علاقات الأثر بين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وأبعاد الأداء الاستراتيجي.

١- **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:** وتنص هذه الفرضيــة على انه يتوقع وجود تأثير ذو دلالة معنوية لالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة، ويوضح الجدول (٣٩) هذه العلاقة على النحو الاتي:

الجدول (٣٩) تأثير التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة		*R2*	*F*	
	B0	*B1*		المحسوبة	الجدولية
تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة	٠,٩٨١	٠,٧٣٢ (٧,٥٣٠)*	٠,٥٦١	٥٦,٧١	٤,٠٤٤

تشير إلى قيمة t(*) المحسوبة D. F = (1 , 49) * P ≤ 0.05 N=51

يتبين من الجدول (٣٩) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغيرات التزامات الشــــراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة بوصفها متغيرات مســـتقلاً في وتعزيز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي مجتمعة بعداً متغيراً معتمداً في الشركة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (*F*) المحســـوبة (٥٦,٧١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٤٤) عند درجتي حرية (١,٤٩) وبمســـتوى معنوية (٠,٠٥) وبلغ معامل التحديــد (R_2) (٠,٥٦١) وهذا يعني أن (٥٦,١٪) من الاختلافات المفســـرة في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة تعود إلى تأثير التزامات الشـــراء وفقـــا لــــ (*Seven Rights*) مجتمعة ويعـــود الباقي إلى متغيرات عشـــوائية لا يمكن الســـيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامـــل (B_1) البالغة (٠,٧٣٢) واختبار (*T*) لها تبين أن قيمة (*T*) المحســـوبة (٧,٥٣٠*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧٨) عند مســـتوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٤٩) وتلتقي هذه النتيجة مع دراســـة (*Czepile,1992*) والتي أشارت إلى ان الشـــركة يمكن لها ان تعزز من أداؤها الاستراتيجي من خلال اعتماد أسلوب خفض كلفة أنشطتها باستمرار ومنها نشاط الشـــراء مقارنة بالمنافسين، فضلاً عن تحفيز الزبائن على شراء منتجاتها بشكل افضل من البدائل المنافسة.

وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركة المبحوثة والتي تنص على (يتوقع وجود تأثير ذو دلالة معنوية لالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة).

٣- **اختبـار الفرضيـة الفرعيـة الأولى ضمـن الرئيسـة الثانيـة:** وتنص الفرضية على انه يتوقع وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التزامات الشـــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعـــة وكل بعد مـــن تعزيز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي في الشـــركة المبحوثة، ويوضـــح الجـــدول (٤٠) تأثير التزامات الشـــراء وفقا لـــــ (*Seven Rights*)مجتمعة في كل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي وكما يأتي:

الجدول (٤٠) تأثير متغيرات التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة وكل بعد من أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) مجتمعة		*R2*	*F*	
		B0	*B1*		المحسوبة	الجدولية
وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي	أداء مالي	٠,٧٧٧	١,١٣٦ (٨,٦٤٠*)	٠,٦٣٠	٧٤,٦٤٣	٤,٠٤٤
	أداء تشغيلي	٠,٦٦٦	٠,٩١٤ (٦,٢٤٢*)	٠,٤٦٢	٣٨,٩٦٢	٤,٠٤٤
	أداء تنافسي	٠,٥٩٩	٠,٨٩٢ (٥,٢٤٣*)	٠,٣٩٤	٢٧,٤٨٤	٤,٠٤٤

تشير إلى قيمة (*)t المحسوبة $D.\ F = (1\ ,\ 49)$ $*\ P \leq 0.05\ N=51$

أ- **أثر متغيرات التزامات الشــراء وفقا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة في بعد الأداء المالي**: يَتّضح من الجــدول (٤٠) وجود تأثير معنوي لالتزامات الشــراء وفقا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة بوصفهــا متغيراً مســتقلاً في بعــد الأداء المالي كمتغيراً معتمداً ويَدعم هــذا التأثير قيمة (F) المحســوبة والبالغة (٧٤,٦٤٣) وهي أكبر من قيمتهــا الجدولية البالغة (٤,٠٤٤) عنــد درجتي حرية (١,٤٩) وضمن مســتوى معنوية (٠,٠٥) وبمُعامل تحديد (R_2) قدرهُ (٠,٦٣٠) وهذا يعني أن (٠,٦٣٪) مــن الاختلافات المفســرة في بعد الأداء المالي تفســرها التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة ويعــود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن الســيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل (B_1) والبالغة (١,١٣٦) واختبــار(T) لها تبين أن قيمة (T) المحســوبة (٨,٦٤٠*) اكبر من قيمتها الجدوليــة البالغة (١,٦٧٨) عند

مســـتوىٰ معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٩). تأكد وجود التأثير المعنوي للمتغير المستقل"التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة" في المتغير المعتمد (أداء مالي). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (*Gladstone,1988*)التي أشار فيها ان الأداء المالي يســاهم في تحديد دقيق للمجالات التي اســتخدمت من اجل الوصول للأهداف ويتم ذلك من خلال دراســة المبيعــات، والإيرادات، والموجودات، والمطلوبات، وصافي الثروة.

ب- **أثر متغيرات التزامات الشــراء وفقــا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة في بعد الأداء التشــغيلي**: يَتّضح من الجدول (٤٠) وجود تأثيــر معنوي لالتزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً في بعد الأداء التشــغيلي كمتغيراً معتمداً ويَدعم هذا التأثير قيمة (F) المحســوبة والبالغة (٣٨,٩٦٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغــة (٤,٠٤٤) عند درجتي حرية (١,٤٩) وضمن مستوىٰ معنوية (٠,٠٥) وبمُعامل تحديد (R_2) قدرهُ (٠,٤٦٢) وهذا يعني أن (٤٦,٢٪) من الاختلافات المفسرة في بعد الأداء التشغيلي تفسرها التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة ويعود الباقي إلىٰ متغيرات عشــوائية لا يُمكن الســيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامــل (B_1) البالغة (٠,٩١٤) واختبار (T) لهــا تبين أن قيمــة (T) المحســوبة (٦,٢٤٢*) وهي اكبــر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧٨) عند مســتوىٰ معنويــة (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٤٩). تحقق وجود التأثير المعنوي للمتغير المســتقل "التزامات الشراء وفقا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة" فــي المتغير المعتمد (أداء تشــغيلي). وتتفق مع دراسة (كشــموله، ٢٠٠٧) والتي أشارت بأن قدرة الشركة تنعكس من خلال الأداء التشغيلي باســتخدام الموارد المتاحة للشركة بفاعلية باتجاه تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتكيف وقدرتها علىٰ المنافســة من خلال

تقديم المنتجات التـــي يرغبها الزبائن بأدنىٰ كلفة ممكنة وبالجودة المناســبة وبمرونة مناسبة وتسليم معتمد عليها ودقة في تنفيذ المواعيد.

ت- أثر متغيرات التزامات الشــراء وفقا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة في بعد الأداء التنافســي: يَتّضح من الجدول (٤٠) وجود تأثير معنوي لالتزامات الشراء وفقا لـــ (*Seven Rights*)مجتمعة بوصفها متغيراً مســتقلاً في بعد الأداء التنافســي كمتغيراً معتمداً ويَدعم هــذا التأثير قيمة (F) المحســوبة والبالغة (٢٧ , ٤٨٤) وهي أكبر من قيمتهــا الجدولية البالغة (٤ , ٠٤٤) عنــد درجتي حرية (١ , ٤٩) وضمن مســتوىٰ معنوية (٠٫٠٥ , ٠) وبمُعامل تحديد (R_2) قدرهُ (٠ , ٣٩٤) وهذا يعني أن (٣٩ , ٤٪) من الاختلافات المفســرة في بعد الأداء التنافســي تفسرها التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة ويعــود الباقي إلىٰ متغيرات عشوائية لا يُمكن الســيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B_1) البالغــة (٠ , ٨٩٢) واختبار(T) لهــا تبين أن قيمة (T) المحســوبة (٥ , ٢٤٣*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١ , ٦٧٨) عند مستوىٰ معنوية (٠ , ٠٥) ودرجتي حرية (١ , ٤٩). تحقق وجود التأثير المعنوي للمتغير المستقل "التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)مجتمعة" في المتغير المعتمد (أداء تنافسي).

تأسيســاً على ما تقدم تقبل الفرضيــة الفرعية الأولىٰ المنبثقة من الفرضية الرئيســة الثانية علىٰ مستوىٰ الشركة المبحوثة.

٣- **اختبــار الفرضيــة الفرعيــة الثانيــة ضمــن الرئيســة الثانيــة**: وتنــص هذه الفرضية علىٰ انه يتوقع وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين كل التزام من التزامات الشــراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة وكما مبين في الجدول(٤١) اذ يوضح علاقات الارتباط لهذه الفرضية.

الجدول (٤١) تأثير كل التزام من التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*)							*R2*	*F*	
	B0	التزام الشراء بالجودة الصحيحة	التزام الشراء بالسعر الصحيح	التزام الشراء من المورد الصحيح	التزام الشراء بالوقت الصحيح	التزام الشراء بالكمية الصحيحة	التزام الشراء بالمعلومات الصحيحة	التزام الشراء بالمكان الصحيح		المحسوبة	الجدولية
		B1	*B2*	*B3*	*B4*	*B5*	*B6*	*B7*			
تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة	٠,٨٦٧	٠,٠٧٤ (*١,٨٠١)	٠,١٧٥ (*٣,١٤٦)	٠,١٠٤ (*٣,٦٦٤)	٠,٠٢٦ (*٢,٦٠٤)	٠,٢٠٤ (*٢,٩٨٤)	٠,٢٥٧ (٣,٩٨٠*)	٠,٤٢٢ (*٤,١١٠)	٠,٦٤٥	١١,١٨١	٢,١٦٥٥

تشير إلى قيمة (*)*t* المحسوبة   *N=51 D. F = (7 , 43)*   * $P \leq 0.05$

يتضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزامات الشـراء وفقاً (*Seven Rights*) مجتمعة باعتبارها متغيرات مسـتقلة في تعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي للشـركة باعتباره متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (*F*) والبالغة(١٨١ , ١١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة(١٦٥٥ , ٢) عند درجتي حرية(٤٣ , ٧) وضمن مسـتوى معنوية (٠٥ , ٠) وقد بلغت قيمـة معامل التحديـد (٦٤٥ , ٠) وهذا يعنـي ان (٥ , ٦٤٪) مـن الاختلافات

المفسرة في الأداء الاستراتيجي تفسرها التزامات الشراء وفقاً (*Seven Rights*) ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ا وانها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات(B) واختبار(T) لها، تبين انه اعلى تأثير لتلك الالتزامات يعود إلى التزام الشراء وفق المكان الصحيح، اذ بلغت قيمة (B_7) (٤٢٢ , ٠)، يليه بالدرجة الثانية من حيث التأثير التزام الشراء وفق المعلومات الصحيحة اذ بلغت قيمة(B_6) (٢٥٧ , ٠)، ثم جاء تأثير التزام الشراء وفق الكمية الصحيحة بالدرجة الثالثة حيث بلغت قيمة(B_5) (٢٠٤ , ٠)، ثم جاء تأثير التزام الشراء وفق السعر الصحيح بالدرجة الرابعة اذ بلغت قيمة(B_2)(١٧٥ , ٠)، وجاء تأثير التزام الشراء وفق المورد الصحيح بالدرجة الخامسة اذ بلغت قيمة (B_3)(١٠٤ , ٠)، ثم جاء تأثير التزام الشراء وفق الوقت الصحيح بالدرجة السادسة اذ بلغت قيمة (B_4)(٠٧٤ , ٠)، وجاء تأثير التزام الشراء وفق الجودة الصحيحة بالدرجة السابعة والأخيرة اذ بلغت قيمة (B_1)(٠٢٦ , ٠). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (*Afsharipour, 2006*) والتي أشار فيه ان الشراء بالحقوقِ الخمسةٌ المتمثلة بالسعرِ والجودة الصحيحِين والوقت الصحيح والكمية الصحيحةِ ومن المورد الصحيحِ وتكُونَ ذات تأثير على تحسين الأداء بشكل عام. وهذا من شأنه أن يعزز الأداء الاستراتيجي للشركة. ويمكن توضيح تأثير كل التزام من التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) المتبناة في الدراسة حسب أولوية تأثيرها في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة وكالاتي:

أ. **تأثير التزام الشراء بالمكان الصحيح في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:**

يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب التزام الشراء بالمكان الصحيح كمتغير مستقل في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٨١ , ١١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١٦٥٥ , ٢) عند درجتي حرية (٤٣ , ٧) وضمن مستوى معنوية (٠٥ , ٠). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (١١٠ , ٤) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(٦٨٢ , ١) عند مستوى معنوية (٠٥ , ٠) ودرجتي

حرية (٤٣ , ٧) وتتفق هذه النتيجة مع رأي (سعيد،٢٠١٠) والتي أشار فيها إلىٰ إن الشـــراء وفق التزام المكان الصحيح فضلاً عن التزامات الشـــراء الأخرىٰ بالجودة الصحيحة والسعر ومن المورد الصحيح وغير ذلك سيعزز من أداء الشركة.

ب. **تأثير التزام الشـــراء بالمعلومـــات الصحيحة في تعزيز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي للشـــركة:** يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزام الشـــراء بالمعلومـــات الصحيحة كمتغير مســـتقل في تعزيـــز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي مجتمعة كمتغيـــر معتمد ويَدعمـــه قيمة (*F*) المحســـوبة البالغـــة (١٨١ , ١١) وهي قيمة معنويـــة أكبر من قيمتهـــا الجدولية البالغـــة (١٦٥٥ , ٢) عند درجتي حرية (٤٣ , ٧) وضمن مســـتوىٰ معنوية (٠٥ , ٠). وبلغت قيمة (*t*) المحســـوبة (٩٨٠ , ٣) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتهـــا الجدولية البالغة(٦٨٢ , ١) عند مســـتوىٰ معنوية (٠٥ , ٠) ودرجتـــي حرية (٤٣ , ٧). وتلتقـــي هذه النتيجة مع دراســـة (ود ونور، ٢٠١٢) والتي أكـــد فيها علـــىٰ ان المعلومات الصحيحة تعد كأســـاس يســـتند اليه متخذ القرار في اتخاذ القـــرارات الصحيحة في جميع المجالات ومنها الشراء مما يعزز من أداء الشركة.

ت. **تأثير التزام الشراء بالكمية الصحيحة في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:** يَتّضح من الجـــدول (٤١) وجود تأثيـــر معنوي موجب لالتزام الشـــراء بالكمية الصحيحة كمتغير مســـتقل في تعزيز أبعاد الأداء الاســـتراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (*F*) المحســـوبة البالغة (١٨١ , ١١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغـــة (١٦٥٥ , ٢) عند درجتي حريـــة (٤٣ , ٧) وضمن مســـتوىٰ معنوية (٠٥ , ٠). وبلغت قيمـــة (*t*) المحســـوبة (٦٦٤ , ٣) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتهـــا الجدولية البالغة(٦٨٢ , ١) عند مســـتوىٰ معنوية (٠٥ , ٠) ودرجتـــي حريـــة (٤٣ , ٧) وتلتقي هذه النتيجة مـــع رأي(عبدالرحيم، ٢٠٠٨) والتي أشـــار فيها إلىٰ ان الشـــراء بالكمية الصحيحة مع مراعاة التزامات الشراء الأخرىٰ يسهم في تعزيز وتحسين أداء الشركة.

ث. **تأثير التزام الشراء بالسعر الصحيح في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:**

يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزام الشراء بالسعر الصحيح كمتغير مستقل في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (*F*) المحسوبة البالغة (١١, ١٨١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢, ١٦٥٥) عند درجتي حرية (٧, ٤٣) وضمن مستوىٰ معنوية (٠, ٠٥). وبلغت قيمة (*t*) المحسوبة (٣, ١٤٦) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(١, ٦٨٢) عند مستوىٰ معنوية (٠, ٠٥) ودرجتي حرية (٧, ٤٣) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (*Russell &Taylor, 2011*) والتي أشار فيها ان قدرة الشركة لأداء عملياتها من خلال الاهتمام بخفض الكلف يخلق الميزة التنافسية المستدامة.

ج. **تأثير التزام الشراء من المورد الصحيح في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:**

يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزام الشراء من المورد الصحيح كمتغير مستقل في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (*F*) المحسوبة البالغة (١١, ١٨١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢, ١٦٥٥) عند درجتي حرية (٧, ٤٣) وضمن مستوىٰ معنوية (٠, ٠٥). وبلغت قيمة (*t*) المحسوبة (٢, ٩٨٤) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(١, ٦٨٢) عند مستوىٰ معنوية (٠, ٠٥) ودرجتي حرية (٧, ٤٣). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة(*Samarasinghe , et.al,2013*) والتي أشاروا فيها إلىٰ ان المورد يشكل الأساس لنجاح أو فشل أداء الشركة، لذا يجب اختيار المورد الصحيح الذي يورد احتياجات الشركة بشكل صحيح وإقامة علاقات جيدة معه باستمرار.

ح. **تأثير التزام الشراء بالوقت الصحيح في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:**

يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزام الشراء بالوقت

الصحيح كمتغير مستقل في تعزيز أبعـاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (*F*) المحسوبة البالغة (١١ , ١٨١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢ , ١٦٥٥) عند درجتي حرية (٧ , ٤٣) وضمن مستوىٰ معنوية (٠ , ٠٥). وبلغت قيمة (*t*) المحسوبة (٢ , ٦٠٤) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(١ , ٦٨٢) عند مستوىٰ معنوية (٠ , ٠٥) ودرجتي حرية (٧ , ٤٣) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسناوي، ٢٠١٣) والتي أشار علىٰ انه العمليات التي توديها الشركة لإنتاج منتجاتها بالوقت الصحيح تتطلب ان يتم شراء المواد اللازمة لها في الوقت المناسب من اجل الحصول علىٰ ميزة تنافسية للشركة ومن ثم تعزيز أدائها.

خ. **تأثير التزام الشراء بالجودة الصحيحة في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة:**

يَتّضح من الجدول (٤١) وجود تأثير معنوي موجب لالتزام الشراء بالجودة الصحيحة كمتغير مستقل في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة كمتغير معتمد ويَدعمه قيمة (*F*) المحسوبة البالغة (١١ , ١٨١) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢ , ١٦٥٥) عند درجتي حرية (٧ , ٤٣) وضمن مستوىٰ معنوية (٠ , ٠٥). وبلغت قيمة (*t*) المحسوبة (١ , ٨٠١) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(١ , ٦٨٢) عند مستوىٰ معنوية (٠ , ٠٥) ودرجتي حرية (٧ , ٤٣) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحماش، ٢٠١٠) والتي أشار فيها إلىٰ أن الشركة يمكن لها ان تعزز من أدائها التنافسي في حالة إنتاج منتجات بجودة افضل من منتجات المنافسين.

تأسيساً على ما تقدم تبين وجود تأثير معنوي لكل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) منفرداً في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي للشركة وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية. واتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها علىٰ مستوىٰ الشركة المبحوثة.

» ثالثاً: اختبار تباين تأثير التزامات الشراء وفقا لـ (***Seven Rights***) وأبعاد الأداء الاستراتيجي.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise* المبينة في الجدول (٤٢) وجود تباين في التأثير من قِبل المتغيرات المستقلة التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الجدول (٤٢) نتائج تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise* لبيان تباين التزامات الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*) من حيث الأهمية والتأثير في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	*R2*
الأولى	التزام الشراء بالمكان الصحيح	٠,٧٠٩
الثانية	التزام الشراء بالمكان الصحيح، التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة	٠,٧٨٣
الثالثة	التزام الشراء بالمكان الصحيح، التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة، التزام الشراء بالكمية الصحيحة	٠,٨٣٨
الرابعة	التزام الشراء بالمكان الصحيح، التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة، التزام الشراء بالكمية الصحيحة، التزام الشراء من المورد الصحيح	٠,٨٨٠
الخامسة	التزام الشراء بالمكان الصحيح، التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة، التزام الشراء بالكمية الصحيحة، التزام الشراء من المورد الصحيح، التزام الشراء بالسعر الصحيح	٠,٨٩٧

نلاحظ من الجدول(٤٢) إن نتائج تحليل الانحدار المتدرج قد تباينت في التأثير من قبل المتغيرات المستقلة (التزام الشراء بالجودة الصحيحة، التزام الشراء بالسعر الصحيح، التزام الشــراء من المورد الصحيح، التزام الشــراء بالوقت الصحيح، التزام الشراء بالكمية الصحيحة، التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة، التزام الشراء بالمكان الصحيح) في تعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي وقد اخرج متغير التزام الشــراء بالجــودة الصحيحة ومتغير التزام الشــراء في الوقت الصحيح وذلك لقلة أهميته تأثيرهــا في أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، كما ويلاحظ ان التزام الشراء بالمكان الصحيح بوصفه احد أبعاد المتغير المســتقل يفســر لوحدة (٩٪ , ٧٠) من التغييــرات الحاصلة في تعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي، وأن ما تبقى يعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في الأنموذج في هذه المرحلة، وإذا ما أدخلت متغير التزام الشــراء من خلال المعلومات الصحيحة فان القوة التفســيرية للأنموذج ســتَرتفع من (٩ , ٧٠٪) إلــى (٣ , ٧٨٪) وهي بهذا تشير إلى ان لمتغيري التزام الشــراء بالمكان الصحيح ومتغير التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة قوة تفســيرية مقدارها(٣ , ٧٨٪) في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. واذا ما دخل التزام الشراء بالكمية الصحيحة مع الالتزامين السابقين سترتفع من (٣ , ٧٨٪) إلى (٨ , ٨٣٪) ويشير ذلك إلى إن التزام الشراء بالمكان الصحيح، والتزام الشــراء من خلال المعلومات الصحيحة، والتزام الشــراء بالكميــة الصحيحة قوة تفسيرية مقدارها(٨ , ٨٣٪). وفي الوقت ذاته اذا ما دخل التزام الشراء من المورد الصحيح فان القوة التفسيرية ســترتفع من (٨ , ٨٣٪) إلى (٪٠ , ٨٨). ويوضح ذلك إن التزام الشراء بالمكان الصحيح، والتزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة، والتزام الشراء بالكمية الصحيحة، والتزام الشــراء من المورد الصحيح قوة تفســيرية مقدارهــا(٠ , ٨٨٪). وفي الوقت ذاته أيضاً اذا ما دخل التزام الشــراء بالســعر الصحيح فان القوة التفسيرية سترتفع من (٠ , ٨٨٪) إلى (٧ , ٨٩٪) ويشــير ذلك إلى إن التزام الشراء بالمكان الصحيح، والتزام الشــراء من خلال المعلومات الصحيحة، والتزام الشراء بالكمية الصحيحة، والتزام الشراء من المورد الصحيح، والتزام الشراء بالسعر الصحيح قوة تفسيرية مقدارها(٧ , ٨٩٪).

اتساقاً مع ما سبق يرى الباحثان بانه يمكن القول بان التزام الشراء بالمكان الصحيح والتزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة والتزام الشراء بالكمية الصحيحة والتزام الشراء من المورد الصحيح والتزام الشراء بالسعر الصحيح تتباين بتأثيرها في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة على مستوى الشركة المبحوثة.

****

مصادر الفصل الثالث

١. كشمولة، ندىٰ عبدالباسـط عبدالرزاق،٢٠٠٧، شـراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج واثرهما في أداء العمليات، أطروحة دكتوراه، غير منشـورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

2. *Mesfin, Tewodros,2007," Evaluation Of Purchasing Practice At Addis Ababa University College Of Commerce", Master of Business Administration, Addis Ababa University, School Of Graduate Studies, Ethiopia.*

3. *Dahwa, Masimba Phillip, 2010, "Investigation Of How Performance Practices Influence Business Survival", Doctor Of Business Administration Dissertation, Faculty of Business, University of Southern Queensland.*

٤. العزاوي، قاسـم احمـد حنظل،٢٠١٢،العلاقـة بين عمليات سلسـلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٥. تركـي، ليـث ابراهيـم،٢٠١٢، تقويم الأداء السـتراتيجي باسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازن،رسالة ماجستير في المحاسبة القانونية غير منشورة، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

٦. المنصوري، مصطفىٰ عبد الحسين علي، ٢٠١٠، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاسـتراتيجي للإدارة الضريبية، رسـالة ماجستير في المحاسـبة، غير منشورة، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٧. الحسناوي، نغم دايخ عبد علي، ٢٠١٠، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

8. *Pooe, Molefe, 2007,"The development of strategic performance measurement tool for SMEs in the construction industry", Master's Thesis in business administration at the Nmmu business school.*

9. *Naa Dodua , VanderPuijie Valerie, 2011, "Evaluation of Strategic Performance Management Systems", Masters of Business Administration, Maastricht School of Management, Netherlands.*

10. *Sleiman, Farah hareth, 2010, Applying Dea In Strategic Performance Management Of Public Service, Master of Business Administration, School of Business, American University, Beirut, Lebanon.*



الخاتمة

على الرغم من النجاح الذي تحقق في بعض مشتريات الشركة فانة لابد من زيادة اهتمام إدارة الشراء بأبعاد الشراء وفقاً لـ (*Seven Rights*) في تعزيز الأداء الاستراتيجي فلقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات بخصوص ذلك موضحة في ما يأتي:

» الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية نعرضها تباعاً على وفق الآتي:

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني: توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الميدانية يمكن عرضها على النحو الآتي:

أ. الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١- كشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للمديرين حول كل متغير من متغيرات الدراسة حيث أن المعدل العام لإدراكهم كان مقبولاً عند بعض المدراء ومع الاتجاه الإيجابي، مما يؤكد أن المبحوثين يولون اهتماماً كبيراً بالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) في سبيل تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي لشركتهم.

٢- هناك تباين في إجابات الأفراد المبحوثين حول كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) وتعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

ب. الاستنتاجات الخاصة بالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) في الشركة المبحوثة:

٥- لا يمكن ممارسة التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) في وقت واحد وعلى نفس المادة وذلك لوجود تعارض في ما بينهما.

٦- ان الشركة تقوم بممارسة مزيج من الالتزامات وفقاً لـ(*Seven Rights*) لكل مادة من المواد التي تحتاجها الشركة.

٧- تتم عمليات الشـــراء من خلال بعض التزامات الشـــراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) بحيث ترتبط عمليات الشـــراء المختلفة ســـواءً من حيث الكميـــة أو الجودة أو الوقت بمستويات الطلب الخاص بالشركة المبحوثة.

٨- تتم الموازنة بين عمليات الشراء وبين الإمكانيات المتاحة للعمليات الإنتاجية في الشركة المبحوثة من خلال عملية إدارة الطلب للمواد المشتراة.

ت. الاستنتاجات الخاصة بواقع أبعاد الأداء الاستراتيجي

٩- الأداء المالي:

٩-١.توجد سيولة كافية في الشركة المبحوثة مما يعني قدرتها على تسديد التزاماتها قصيرة الأمد.

٩-٢. مبيعات الشـــركة في عام ٢٠١٢ ضمن المســـتوى المقبول بالرغم من توقف الشركة ستة اشهر تبدأ بنيسان وتنتهي بأيلول بسبب أعمال صيانة التأهيل وتوقف غاز الشمال للشركة المبحوثة وغيرها من الظروف.

٩-٣. حققت الشـــركة معدل عائد قدره (٦ , ٥٪) لعام ٢٠١٢ويعود ذلك للأسباب المذكورة أعلاه.

١٠- الأداء التشغيلي:

١٠-١. نســـب الانتفاع من الطاقة غير جيدة خلال عام ٢٠١٢ ويدل على ذلك اعلى مستوى إنتاج للشركة هو (٧ , ٣٣٪).

١٠-٢. نسبة التشغيل المخططة للطاقة كانت متذبذبة خلال اشهر عام ٢٠١٢.

١١- الأداء التنافسي:

١١-١. الجودة: حققت الشـركة المبحوثة جودة مقبولة فـي منتجاتها لعام ٢٠١٢ وعدم تجاوزها معدل التالف المسموح به في الشركة.

١١-٢. الكلفة: ان تكاليف الشـركة المبحوثة كانت مرتفعة بسـبب اعتماد الشـراء من خلال بُعد الكلفة من جهة وارتفاع أسـعار المواد الأوليـة والمواد الأخرىٰ وصعوبة الحصول عليها من جهة ثانية لعام٢٠١٢.

١١-٤. التسليم: حققت الشركة المبحوثة نسبة التسليم بمعدل (٤٣,٧٪) في جدولة الإنتاج خلال عام ٢٠١٢.

ج. الاستنتاجات الخاصة بتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة

١٢- **تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشـراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعة وتعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي مجتمعة**، مما يشـير إلىٰ ان زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتزامات الشـراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعة يسهم في تعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي للشركة والذي يتضمن فكرة ان سعي الشـركة نحو البقاء والنمو في عالم الأعمال يمكن ان يتحقق من خلال تعزيز أداؤها الاستراتيجي.

١٣- **تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) منفرداً وتعزيز أبعاد الأداء الاسـتراتيجي للشركة المبحوثة.** فزيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بكل التزام من التزامات الشراء منفرداً يسهم في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي لها. وهذا يدل علىٰ الدور المهم الذي تملكه هذه الالتزامـات في تعزيز الأداء الاسـتراتيجي، وعلىٰ الرغم مـن قدرة جميع هذه الالتزامات في تعزيز الأداء الاسـتراتيجي، ألا ان القدرة الأكبر تعود لالتزام

الشــراء من خلال المعلومات الصحيحة حيث كانت قيمة معامل الارتباط هي القيمة الأكبر من بين قيم معاملات الارتباط.

١٤- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التزامات الشــراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعــة وكل بعد من أبعاد الأداء الاســتراتيجي للشــركة المبحوثة. فزيادة اهتمام إدارة الشــركة المبحوثة بالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعة وكل بعد من أبعاد الأداء الاســتراتيجي منفرداً يسهم في وصول الشركة في تحقيق أهدافها. وهذا يدل على الدور المهم الذي تملكه هذه الالتزامات في تعزيز كل بعد من أبعاد الأداء الاســتراتيجي، وعلى الرغــم من قدرة جميع هذه الالتزامات في تعزيز الأداء الاســتراتيجي، ألا ان القدرة الأكبر تعود لالتزامات الشــراء في بعد الأداء المالي حيث كانت قيمة معامل الارتباط هي القيمة الأكبر من بين قيم معاملات الارتباط الواردة في الجدول(٤٠).

ح. الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة على مستوى الشركة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

١٥- تحقق وجود تأثير معنوي موجب لالتزامات الشــراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) مجتمعة في تعزيــز أبعاد الأداء الاســتراتيجي مجتمعة للشــركة المبحوثة. مما يجيز القول انَ تعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي مجتمعة يتأثر بالتزامات الشــراء الصحيحة مجتمعة.

١٦- تحقق وجود تأثير معنوي موجب لكل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) بصــورة منفــردة وتعزيز أبعاد الأداء الاســتراتيجي مجتمعة للشــركة المبحوثة. وان اعلى تأثيــر معنوي لالتزامات الشــراء كان لالتزام الشــراء في المكان الصحيح وادنى تأثير كان لالتزام الشراء بالجودة الصحيحة.

١٧- تحقق وجود تأثير معنوي موجب لالتزامات الشــراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)

بصورة مجتمعة وأبعاد الأداء الاســتراتيجي منفرداً للشركة المبحوثة. وان اعلىٰ تأثير معنوي لالتزامات الشــراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) فــي أبعاد تعزيز الأداء الاستراتيجي كان في بعد الأداء المالي وادنىٰ تأثير كان في بعد الأداء التنافسي.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها في متن الدراســة إلىٰ اســتنتاج أخير مفاده: تحقق وقبول فرضيات البحث في الشركة المبحوثة.

****

المقترحات

سيتم توضيح أهم المقترحات لهذه الدراسة في الآتي:

١. حاجة إدارة الشركة المبحوثة الى زيادة الاهتمام بمضامين الفكر الإداري في مجالي التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي وتعميقها لدى العاملين من خلال التحسين المستمر لالتزامات الشراء بهدف تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

٢. الحاجة الى إمكانية تطبيق إدارة الشركة المبحوثة ممارسة التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والعمل على تحقيقها بشكل افضل مما هو علية لتعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

٣. حاجة إدارة الشركة التمييز بين التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) حسب ما يلائم احتياجات الشركة من المواد، فبعض المواد تحتاج الى مزيج من هذه الالتزامات عند شرائها.

٤. العمل على تعزيز جوانب القوة في الشركة المبحوثة فيما يتعلق بالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)، فضلاً عن ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لبعض الشركات في تطبيق هذا المفهوم من جهة والاطلاع على عملية تعزيز الأداء الاستراتيجي كإدة لبقاء ونمو الشركة في عالم الأعمال والتي تتضمن فكرة ان العمل الصحيح في مجال التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) يمكن ان يعزز الأداء الاستراتيجي للشركة.

٥. ضرورة سعي إدارة الشركة المبحوثة نحو تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال التطبيق السليم لالتزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*)،فضلاً عن زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية تعزيز أدائها الاستراتيجي.

٦. زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بشكل اكبر بمفهوم الأداء الاستراتيجي للشركة والعوامل المؤثرة فيه ومنها التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*).

٧. قيام إدارة الشركة المبحوثة بدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي للشركة باستمرار لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بهدف تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة.

٨. على إدارة الشركة المبحوثة توسيع العلاقة مع التدريسين في الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة تكريت وجامعة الموصل من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية في مختلف المجالات ومنها مجالي التزامات الشراء وفقاً لـ(*Seven Rights*) والأداء الاستراتيجي بهدف تحسينها باستمرار.

٩. على إدارة الشركة المبحوثة زيادة التعاون مع الباحثين وتزويدهم بالبيانات الكمية اللازمة لأجراء البحوث العلمية والرسائل والاطاريح الجامعية.

١٠. زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بإيجاد الأليات الكفيلة لتعزيز الأداء الاستراتيجي ومنها الألية المتعلقة بشراء احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات اللازمة لعملياتها المختلفة وفقا لـ (*Seven Rights*).

****

قائمة المصادر

العربية والإنكليزية

المصادر

» المصادر العربية:

أولاً- القرآن الكريم والسنة النبوية:

- سورة الكهف، الآية (١٩).

- عبدالرزاق في المنصف، الجزء الحادي عشر.

ثانياً- الوثائق والنشرات الرسمية:

١. دائرة المالية، ٢٠٠٨، دليل المشتريات والمناقصات والمزايدات، صادر بموجب أحكام القانون رقم (٦) لسنة (٢٠٠٨)، دائرة مالية أبوظبي، الأمارات العربية المتحدة.

ثالثاً- الرسائل والاطاريح:

٢. الشهواني، ولاء حازم سلطان، ٢٠١١، "تصميم وتحسين عمليات الإنتاج وأثرهما في أداء العمليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣. أبو الوفا، ريما محمد، ٢٠١٢، "اثر التوجه بالجودة وتطوير الخدمات الجديدة على أداء المنظمة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

http://www.meu.edu.joAbuAlwafa.pdf

٤. اغا، احمد عوني احمد حسن عمر،٢٠١٠، دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات

الطبية في نينوى، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥. بوتي، فرست علي شعبان ابراهيم،٢٠١١، تقييم إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وفق بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٦. تركي، ليث ابراهيم،٢٠١٢، تقويم الأداء الستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،رسالة ماجستير في المحاسبة القانونية غير منشورة، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

٧. التميمي، ماجدة عبد اللطيف،٢٠٠٥، أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية،حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية(معمل المحركات)،أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٨. الجابر، زينب شلال عكار، ٢٠٠٧، قياس أداء المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٩. الجابر، علي فاضل،٢٠٠٦، التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء، جزء من متطلبات دراسة مادة التحليل المتقدم في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة.

١٠. الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد، ٢٠٠٥،" أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١١. الحسناوي، جميل شعبة ذيبان، ٢٠١٣، الإنتاج الرشيق واثره في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية/ معمل سمنت الكوفة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

١٢. الحسناوي، نغم دايخ عبد علي، ٢٠١٠، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

١٣. الحماش، عبد الحافظ عطية خلف، ٢٠١٠، "أساليب التصنيع الرشيق ودورها في تعزيز المزايا التنافسية"، رسالة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١٤. الخطيب، سعيد كامل، ٢٠٠٢، " قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العراق.

١٥. الخياط، زهراء صالح حمدي،٢٠٠٥، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١٦. الداودي،أياد فاضل،٢٠٠٥،اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

١٧. الزاملي، علي عبد الحسين هاني،٢٠١١، تكاليف الجودة الشاملة وتأثيرها في تقويم الأداء الستراتيجي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

١٨. الزيباري، محمد رشيد ياسين عبدالله، ٢٠٠٥، متطلبات إدارة الجودة الشاملة واثرها في الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.

١٩. سعيد، سناء عبد الرحيم،٢٠٠٥، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٢٠. الشرقطلي، هدى محمد، ٢٠١٠، اثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

٢١. الشمري،٢٠١٠ خولة هاشم خلف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير،غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد.

٢٢. الصفو، رياض ضياء عزيز، ٢٠٠٩، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٣. الصيادي، عامر سالم مصطفى، ٢٠٠٨،"دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، رسالة دبلوم عالي في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق.

٢٤. الطه، شهاب محمد محمود، ٢٠١٢، العلاقة بين إستراتيجيات العمليات والتسويق وانعكاسها على تحسين أداء الأعمال، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٥. عبيد، عبد السلام إبراهيم،٢٠٠٣، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء

الاستراتيجي، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٢٦. العزاوي، قاسم احمد حنظل،٢٠١٢،العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٢٧. العقابي، حسين علي زيدان راضي، ٢٠١٣، تأثير نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل لشركات القطاع النفطي العراقي: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب/ بصرة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

٢٨. العكيلي، حيدر جليل عبد الرضا، ٢٠١٠، "أثر استراتيجيات سلاسل التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

٢٩. عوديش، ريمان خيرالله عيسى سليمان، ٢٠٠٨، دور متطلبات الشراء الإلكتروني في تعزيز فاعلية وظيفة الشراء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣٠. فاتح، حواس، ٢٠١١، النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري *SNTR* وحدة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر.

٣١. فخرالدين، سوسن محمد علي، ٢٠٠٩، تأثير استعمال بعض معدات مناولة المواد في تحسين أداء العمليات، رسالة ماجستير في العمليات، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

٣٢. الفضل، مؤيد محمد علي،٢٠٠٤، "أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على

وفق متطلبات تقويم الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي" أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

٣٣. القاسم، وسن سعد،٢٠٠٦، تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقويم الأداء للشركات الصناعية، نقلاعن العبيدي، ندىٰ اسعد اسماعيل،٢٠٠٩، تقويم الأداء السترانيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٣٤. القطب، محي الدين يحيىٰ توفيق، ٢٠٠٢، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

٣٥. كشمولة، ندىٰ عبدالباسط عبدالرزاق،٢٠٠٧، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج واثرهما في أداء العمليات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣٦. محمد، أثمار عبدالرزاق،٢٠٠٨، انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال علىٰ الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٣٧. المشهداني، أيمان شيحان عباس،٢٠٠٩، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، رسالة دبلوم، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٣٨. المطيري، الحميدي محمد، ٢٠١٢، اثر دوران العاملين علىٰ الأداء المالي "دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

٣٩. المنصوري، مصطفى عبد الحسين علي، ٢٠١٠، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

٤٠. الناصري، عامر علي حمد، ٢٠١٠،" أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

٤١. نايف، اسعد كاظم،٢٠٠٧،"العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

٤٢. الوليد، هلالي، ٢٠٠٩،" الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.

٤٣. اليعقوب، سناء نايف، ٢٠٠٩، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد(*Just-In-Time*) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.*www.pdffactory.com*

٤٤. اليونس، صباح أنور يعقوب، ٢٠٠٨،" دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

رابعاً- الدوريات

٤٥. بدراوي وصبحي، عبد الرضا فرح، وائل محمد،٢٠٠٥،"بطاقة التقديرات المتوازنة لإدارة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد(١٥).

٤٦. الجبوري، نصيف جاسم، ٢٠٠٢،" استعمال أنموذج *Altman* لقياس الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (٩)، العدد (٣٠)، العراق.

٤٧. الجميل والدوسكي، سرمد كوكب، شفان احمد،٢٠٠٨،"إدارة العوائد كمدخل لتعظيم قيمة المنظمة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(٩٠)، العدد(٣٠)،العراق.

٤٨. زغلول، جودة عبد الرؤوف،٢٠٠٨،نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل التدريجي، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد(٤٥)، عدد(٢).

٤٩. سلطان، حكمت رشيد، الطويل، أكرم،٢٠٠٢، "اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد ٦٧.

٥٠. الطويل، أكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد،٢٠٠١، أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٤، تموز،، كلية الحدباء الجامعة، العراق.

٥١. الطويل، أكرم أحمد والكيكي، غانم محمود أحمد،٢٠١٠، "العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد (٩٧)، المجلد (٣٢).

٥٢. العشماوي، محمد عبدالفتاح، ٢٠٠٦، ندوة أساليب الرقابة المالية والإدارية، تصحيح التجاوزات والانحرافات، القاهرة ٢٠ ـ ٢٦ نيسان.

٥٣. القطامين، احمد عطا الله،٢٠٠٢،العلاقة بين سمعة المؤسسة في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التامين الأردني،مجلة الإداري، العدد ٨٩، الأردن.

٥٤. نعمة، نغم حسين،٢٠٠١،"أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(٨) العدد(٢٨)، العراق.

خامساً-المؤتمرات والندوات

٥٥. أحمد، محمود جلال، و الكسـار، طلال، ٢٠٠٩، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة،الاردن.

٥٦. حسن، سعيد بن علي، ٢٠٠٧، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وأليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الدفاع الحادي والعشرون، الرياض.
www.212.71.33.151/NR/rdonlyres/094B898A-46A8-447D87B0F5085BE75158/0/conf_21_workpaper2.doc

٥٧. الطعامنة، محمد،٢٠٠٨،الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جامعة الدول العربية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، نيسان،٢٠٠٧، القاهرة، مصر.

٥٨. عبد المنعم، هيثم احمد،٢٠٠٦،"نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من(٦-٨) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٥٩. المحمدي، محمد ماضي،٢٠٠٤، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.

٦٠. ود، نائل عدس، ونور، عبد الناصر، ٢٠١٢، مقاييس الرقابة والأمان للبيانات المحاسبية في ظل نظام المعلومات الألي، " نظم المعلومات ودورها في تطوير منظمات الأعمال"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

سادساً–الكتب

٦١. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسـن منصور، ٢٠٠٩، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشـر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٢. ارنولد، توني،وشابمان، ستيفين،٢٠١٠، مقدمة لإدارة المواد "إمدادات الأعمال وتخطيط العمليات والتوريد"، ترجمة: سـرور علي إبراهيـم، المملكة العربية السعودية.

٦٣. البكري، ثامر ياسر، غير مؤرخ، إدارة المستشفيات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٤. البكري، ثامر، والرحموني، احمد، ٢٠٠٨، تسـويق الخدمـات المالية، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٥. البكري، ثامـر، ٢٠١١، إدارة التسـويق، الطبعة الرابعة، إثراء للنشـر والتوزيع، عمان، الاردن، مكتب الجامعة، الشارقة.

٦٦. بن حبتور، عبد العزيز صالح، ٢٠٠٧، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

٦٧. بنـي حمدان، خالـد محمد، وإدريـس، وائل محمـد، ٢٠٠٩، الاسـتراتيجية والتخطيط الاسـتراتيجي، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦٨. جرنت، أم روبرت، كراج، سـي جيمس، ٢٠٠،"الإدارة الإسـتراتيجية"، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشـر والتوزيع، الناشـر الأجنبي كوجان بيدج، القاهرة، مصر.

٦٩. جواد، شـوقي ناجي، ٢٠١٠، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٠. جودة، محفوظ احمد،٢٠٠٦، إدارة الجودة الشـاملة، الطبعـة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧١. جودة، محفوظ احمد،٢٠٠٩، إدارة الجودة الشـاملة، الطبعـة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

٧٢. الجياشـي، علي عبد الرضا، ٢٠٠٧، التسعير مدخل تسـويقي، الطبعة الاولى، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٣. الحبيطي، قاسم محسن، ويحيى، زياد هاشـم،٢٠٠٢،" تحليل ومناقشة القوائم المالية"، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.

٧٤. الحريري، محمد سـرور، ٢٠١٢، طرق واسـتراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٥. حريم، حسـين، ٢٠١٠، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعـة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن.

٧٦. الحسـين، محمد ابديوي، ٢٠١١، تخطيط الإنتاج ومراقبته، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧٧. الحسـيني، فـلاح حسـن عـداي، والـدوري، مؤيـد عبـد الرحمـن عبـد الله،٢٠٠٠،إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٧٨. حمود، خضير كاظـم، ٢٠٠١، إدارة المواد، ط١، دار الصفاء للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن.

٧٩. الخفاجي، نعمة عباس خضير،٢٠١٠، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨٠. دوجلاس لامبرت وجيمس ستوك، ٢٠٠٩،" الإدارة الإستراتيجية للإمدادات"، ترجمة:سرور علي إبراهيم، المملكة العربية السعودية.

٨١. الدوري، زكريا و صالح، أحمد علي، ٢٠٠٩،"الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٨٢. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، ٢٠٠٨، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨٣. الزعبي، طلال عبدالله الزعبي، والكردي، موسى محمد، وعبيدات، هاني حتمل، ٢٠١٠، مهارات الحياة، الطبعة الاولى، مؤسسة فخري للدراسات و النشر، مملكة البحرين.

٨٤. الزعبي، علي فلاح، وعزام، زكريا احمد، ٢٠١٢، إدارة الأعمال اللوجستية" مدخل التوريد والإمداد"، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨٥. زويلف، مهدي حسن، والعلاونة، علي سليم،٢٠١٣، إدارة الشراء والخزين" مدخل كمي"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٨٦. السامرائي، منال جبار سرور، والسامرائي، مهند مجيد طالب، والزاملي، علي عبد الحسين هاني، ٢٠١٢،"تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة"، الطبعة الاولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، العراق.

٨٧. السامرائي، مهند مجيد طالب، والزاملي، علي عبد الحسين هاني، ٢٠١٢، تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة، الطبعة الاولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

٨٨. سعيد، الماحي سليمان ادم، ٢٠١٠، أسس وأساليب الشراء الحديث، الطبعة الثانية، الخرطوم.

٨٩. الشرمان، زياد محمد، ٢٠٠٤، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية *MIS*، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٠. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود،خضير كاظم،٢٠٠٠،نظرية المنظمة،الطبعة الأولى،دار الميسرة، عمان.

٩١. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان، ٢٠١١، التسويق الصناعي، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٢. الطائي، حميد، والصميدعي، محمود، والعلاق، بشير، والقرم، إيهاب علي، ٢٠٠٧، الأسس العلمية للتسويق الحديث، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٣. الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية- التحديات، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٤. العامري، محمد على إبراهيم،٢٠٠١،"الإدارة المالية"، الطبعة الاولى، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.

٩٥. عبدالرحيم، عاطف جابر طه، ٢٠٠٨، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٩٦. عبدالهادي،محمد فتحي،٢٠٠٨،مقدمة في علم المعلومات،الطبعة الثانية،دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، مصر.

٩٧. عبيدات، سليمان خالد، وشاويش، مصطفى نجيب، ٢٠١٠، إدارة المواد الشراء والتخزين، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٨. العتيبي، ضرار، وأبو سعدة، إبراهيم، وزهران، علي، ٢٠٠٩، المشروعات الصناعية إدارة المواد، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩٩. العدوان، محمد، والمشاقبة، علي، والزغبي، ٢٠١٠، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٠٠. العزاوي، محمد، ٢٠٠٦، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

١٠١. العسكري، احمد شاكر، والكنعاني، خليل إبراهيم،٢٠٠٨، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٠٢. عقل، مفلح،٢٠٠٦،" الإنتاج وإدارة العمليات منهج كمي وتحليلي"، اليازوري، الأردن.

١٠٣. عقيلي، عمر وصفي، والموسوي، منعم زمزير، والعبدلي، قحطان بدر،٢٠٠٤، إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.

١٠٤. العلاق، بشير عباس، ومحمود، محمد شرف الدين، ٢٠٠٨، إدارة المواد مدخل أداري ومحاسبي، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٠٥. العلي، عبدالستار محمد، ٢٠٠٦، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات" إدارة سلسة التوريد"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

١٠٦. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي،٢٠٠٣،"الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن.

١٠٧. القطب، محي الدين يحيى، وارتيمه، هاني جزاع، والقضاة، شاكر احمد، ٢٠١٢، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٠٨. اللامي، غسان قاسم،٢٠٠٨،" تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

١٠٩. اللوزي، موسى،٢٠٠٢، التنظيم وإجراءات العمل، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

١١٠. محسن، عبدالكريم، والنجار، صباح مجيد،٢٠٠٩، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

١١١. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، ٢٠٠٦، إدارة الإنتاج والعمليات، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

١١٢. مرجان، مجبل رفيق، ٢٠١١، إدارة اللوجستك، الطبعة الاولى، مطبعة الدار العربية، مصر.

١١٣. المرسى، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠٩، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١١٤. المسعودي، حيدر علي، ٢٠١٠، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، الطبعة الاولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١١٥. مصطفى، نهال فريد، والعبد، جلال إبراهيم، ٢٠٠٥، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، مصر.

١١٦. الملكاوي،إبراهيم الخلوق،٢٠٠٩، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"،الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر،عمان،الأردن.

١١٧. منديل، عبد الجبار، ٢٠٠٢، أسس التسويق الحديث، الطبعة الاولى، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

١١٨. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، القاهرة، مصر.

١١٩. موســى، غانم فنجان، وحســين، محمد عبد، ٢٠٠٨، إدارة المشتريات، الطبعة الاولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٢٠. المومني، قيس، وعقيلي، عمر وصفي، ٢٠١٠،نظرية المنظمة "المنظمة ونظرية التنظيم"، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٢١. النسور، أياد عبد الفتاح، ٢٠١٢، استراتيجيات التسويق "مدخل نظري وكمي"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٢٢. هندي، منير محمــد، ٢٠٠٤، الإدارة الماليــة: مدخل تحليلــي معاصر،الطبعة السادسة، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

١٢٣. ناجي، شــوقي، ٢٠١٠، مفاهيم حديثة في سياســات الأعمال الإدارية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٢٤. الطعاني، حســن احمد،٢٠١٠،التدريب الإداري المعاصر، دار الميســرة للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

****

» المصادر الأجنبية:

Articles & Studies at Internet:

125. *Agarwal N.P& Agarwal Sonia, "Value Balanced Scorecard-A Tool Of Performance Appraisal", 2003, University Of RajastanJaipur. Web: http://www.icai.org/resource_file/1127p417.pdf.*

126. *Atkinson,Philip,2000,Managing resistance to change, Change management pourer.*

127. *Beler. GG, 2001, Purchasing role in quality, Harvard Business on line, Januall hittp. www. Energy Citations Data base, com.*

128. *Christ, P, 2009,"Know this Marketing Basis", www.Virtuol library. Com.*

129. *Cokins, Gary,2003,Strategic performance Management, www. pco.u.s*

130. *Fred, Nickols., 2003,"Stakeholder approach to evaluating training", Journal of production and operations management" www.nickols. USA.*

131. *Ghosh, p. k, 2006, Industrial Marketing, Oxford University Press-India.*

132. *Glunke, Ursula & Wilderom ,Celestep. M., 2000,"Organizational Effectiveness:Corporate Performance , Why and How Two Research Traditions Need to Be Merged?", Available Form www.sbtdc.org.*

133. *Hoffman, D., & Fansler, D., 2001, Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, Partners Perspective.www.partnersne. com*

134. *Kirkendall , J.Nancy ,2005," Organizational performance measurement in the energy information administration". http:// www. Census. gov/pup/prod/2/ gen/96arc/ikirken.pdf.*

135. *Krstev B.& Krstev D.& Krstev A.&Trajko E., 2011, Logwin Ag As An Example For Successful Transport Logistics, Goce Delcev University, Faculty Of Natural, & Technical Sciences, Stip, Fyrom.*

136. *Lai, Kee-hung & Cheng,T.C. E.,2005, Relationship stability and supplier commitment to quality, This is the Pre-Published Version.*

137. *Mark E. Atins, 2001, DM Direct Stetter the Hidden Rol of Data Quality in E-Commerce Success, www-elmteview.Com.*

138. *National Institute of Standard and Technology (NIST),2001, The Criteria for Performance Excellence, Gaithersburg. http://www.bpir.com.org/publ.*

139. *Reitz Joan, M., 2004, Dictionary for Library and information science, Westport, Conn: Libraries Unlimited.*

140. *Rughas, O., 1999, Strategic Performance Measurement, Agognitine Approach. www.hcp.enst*

141. *Shari, w, 2009, Retail Pricing Strategies, Set the right price, New York, Time COM panty.*

142. *Sommartstrom, kait, 2003, Strategic Performance Measurement. www.tata.hat.fi/studies / coures Sommartstrom & Kait PDF.*

143. *Steve, logan, 2003, u.s. Department of Energy procurement and purchasing performance Balanced score card program Web Site. http.professionals. pcdoe.gov http: www.american-purchasing.com.*

144. *The University of Taxas ,(2004) ,Center for Performance Excellence:Business Criteria Glossary of Key Terms.www.nap.edu*

145. *Walsh,Paul,2000,"The Balanced Scorecard: The Australian Experience", Australia, Available from http://www.cpaonline.Com.au.*

B- Dissertations and Thesis

146. *Afsharipour, Afshin,2006," e-Procurement in Automotive Supply Chain of Iran", Master Department of Business Administration, LULEA University of Technology, Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce.*

147. *Al-Dahiree , Jaafer Sadiq Abed Alhassan, 2003 ,"construction of simulation model improve the performance of precast concrete factory", Thesis submitted to the college of engineering , Baghdad university.*

148. *Bourung, Montalee, 2007,"The Study Of Logistics Costs And Information technology Role In Medium And Large Garment Industries", Master Thesis, copyright of Mahidol university , Kasetsart university, Bangkok, Thailand.*

149. *Burger Jelle & Pot Thomas,2011, The effect of silo mentality on supply base information sharing , Bachelor Thesis.*

150. *Borgqvist, Fredrik,2005, Mapping Logistics Costs and Flows: A case study within the Höganäs Group 2004, Master's Thesis, Lulea University of Technology MSc Programmes in Engineering, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Logistics.*

151. *Chearskul,Pimsinee,2010,"An empirical investigation of performance measurement system use and organizational performance", doctor of philosophy in industrial and system engineering.*

152. *Dahwa, Masimba Phillip, 2010, "Investigation Of How Performance Practices Influence Business Survival", Doctor Of Business Administration Dissertation, Faculty of Business, University of Southern Queensland.*

153. *David Alvarez, 2001,"value chain analysis ", Master of accountancy program, university of South Florida, U.S.A.*

154. *Grigorjev,Vladimir,Hogström,Maria,2003, "Logistics and Transport Management: Gaining Competitive Advantage through Improved Management of Information and Material Flows A Case Study at Flextronics Network Services" , Master Thesis, School of business and commercial law ,Göteborg university, Sweden.*

155. *Mesfin, Tewodros,2007," Evaluation Of Purchasing Practice At Addis Ababa University College Of Commerce", Master of Business Administration, Addis Ababa University, School Of Graduate Studies, Ethiopia.*

156. *Naa Dodua , VanderPuijie Valerie, 2011, "Evaluation of Strategic Performance Management Systems", Masters of Business Administration, Maastricht School of Management, Netherlands.*

157. *Pooe, Molefe, 2007,"The development of strategic performance measurement tool for SMEs in the construction industry", Master's Thesis in business administration at the Nmmu business school.*

158. *Sleiman, Farah hareth, 2010, Applying Dea In Strategic Performance Management Of Public Service, Master of Business Administration, School of Business, American University, Beirut, Lebanon.*

159. *Susitsa, Asree., 2010,"Challenges in the Globle supply chain", A dissertation doctoral of philosophy in manufacturing management and engineering ,university of Toledo,U.S.A.*

160. *Tuominen, Joni,2009, Benefits and implementation challenges of an electronic procurement system – case x, School of Business, Supply Management, Bachelor's Thesis Lappeenrannan, Teknillinen Yliopipisto.*

161. *Muchiri, K. Mwenda, 2011, Procurement Ethics and Quality Of Products Procured In The Public Sector: A Case Study Of The Ministry Of Works and Transport, Degree Bachelor Of Commerce, Makerere University.*

162. *Charles, Kayiga, 2011, Public Procurement Methods And Cost Reduction Performance: A Case Study Of National Medical Stores, Degree In Bachelor Of Commerce, Makerere University.*

C- Research and Periodicals

163. *Belkaoui,A.R.,2007,Intllctual Capital and firm Performance of Us multinational firms, Journal of Intellectual Capital, vol.4,155.z, Available from. http:www.sciencediv.com.*

164. *Brown, D.M. ,Laverick, S.,1994,"Measuring corporate performance", Journal Long Range planning , Vol 27 , No 4.*

165. *Chaug-Ing,2005, HIGH-TECH FIRMS' PERCEPTIONAND DEMAND FOR AIR CARGO LOGISTICS SERVICES, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 6.*

166. *Chen, J & Paulraj. A.,2004,"Understanding supply chain management", College of business administration, Cleveland state university – Cleveland, OH, U.S.A, Vol.24,No.1,pp:131-163.*

167. *Cheuhall, R., 2005, Integrative Strategic Performance Measurement systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes, An Exploratory study, Accounting and Organizations and Society, No.30, Available from: http: www. Sciencedivect.com.*

168. *Choudhary ,A. Iftikhar& Akhter, S. Azeem& Asif, M.& Choudhry, R. Mehmood, Siddique, Z.& Mughal, A.2011, Impact Of After Sale Service Characteristics on Customer Satisfaction, Information Management and Business Review, Vol. 3, No. 6, pp. 360-365.*

169. *Chung, Chai Khin, Bakar, Nooh, 2001," The Relevancy Of Just -In-Time (JIT) Concept In Government Purchasing", copy university technology Malaysia, Journal technology, 35(A) Dis, Malaysia.*

170. *Ellram Lisa M& Zsidisin George A,2002, The impact of purchasing and supply management activities on corporate success, Journal of Supply Chain Management; vol. 32, No. 5.*

171. *Frigo , Mark , L.; Pustorino Paul G.; Krull Jr. George W., 2002, "The Balanced scorecard for community banks: Translating strategy into Action " , Bank Accounting and Finance e , Vol. 13 , No.3 Spring.*

172. *Hari Kusnanto., 2002," Principal-agent and stakeholder approaches in decentralized health care", Takemi program Harvard school of public health boston ,U.S.A. and school of medicine ,Gadjah mada university ,yogyakarta, Indonesia.*

173. *Isoraite, Margareta, 2008," The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice ", Journal of Intellective Economic,Vol.(3), No.(1), pp(18-28).*

174. *Jovanovic, Jelena & Krivokapic, Zdravko, 2009,"Model of Improving Environ-mental Management System By Multi-Software ", International Journal of Quality Research, Vol.(1), No.(3), pp(37-51).*

175. *Karima, Kourtit., 2008,"strategic performance management in practice", VU university amstedam , Maastricht school of management ,July,31. the Netherlands.*

176. *Karima,Kourtit & Andre de Woal., 2007,"strategic performance management in practice", Vrije university Amsterdam and Maastricht school of management.*

177. *Kedström ,Christer ,Peter Jeppsson, Andreas Paulson, Per Ullmar,2005, Bankbranschen– Den nya konkurrenssituationen utifrån bransch- och kundperspektiv, Företagsekonomiska Institutionen Magisteruppsats.*

178. *Kennedy, Odu Oji,2011, Reappraising the Work Skill Requirements for Building Technology Education in Senior Secondary School for Optimum Performance in Nigeria European Journal of Applied Sciences Vol.3,No. (2). IDOSI Publications.*

179. Khaled, AA, Paul, SK, Chakraborty, RK & Ayuby, MS 2011,Selection of suppliers through different multi-criteria decision making techniques", Global Journal of Management and Business Research, vol. 11, no. 4.

180. Kumar, Vikas & Batisa, Luciano& Maull, Roger, 2011, "The impact of operations, performance on customer, loyalty.

181. Lai,Kee-hung&G.Lau& T.C.E Cheng,2004,Quality management in the logistics industry: an examination and a ten-step approach for quality implementation,Total Quality Management Magazen Vol.15, No.2.www. orientallogistics.com.

182. Lockamy, Archie, McCormack Kevin ,2004, The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation, Supply Chain Management: An International Journal Vol. 9 , No. 4.

183. Mattsson, S.A.,1998,"Integration a affairs processes supply chains", university of Växjö, ITL, Växjö.

184. Mentzer, jt,& Flint, Daniel& J, John T,1997, Validity in logistics research., Journal of Business Logistics, Vol 18, NO.1.

185. Milovanvic, Goran, Nsda Barac, Aleksandra Andelkovic, 2011 Logistics, Sypply Chain Management and Conceptual Perspectives of their Relationship ,Economic Themes, year xlix ,No 3.

186. Neely, A., (1999),The Performance Measurement Revolution: why now and what next , International Journal of Operations and Production Management,Vol.19,No 2.

187. Ozalp, Inan & Suvaci Bahar & Tonus H. Zumrut, 2010, "A New Approach In Logistics Management: Just In Time- Logistics(JIT-L)",International Journal Of Business And Management Studies Vol. 2, No. 1.

188. Parlinska, Maria& Gorecka, Aleksandra& Misiejuk, Michal,2012, Transportation Service Satisfaction: Case Study Of Shipping Contractor Of "Agro-Fish"Company, Electronic Journal Of Polish Agricultural Universities, CABI Publishing UK and ALPSP, Vol. 15, No. 3.

189. Porter, Michael E., 2001, "Strategy & Internet", 2001, Harvard Business Review, March,pp63-78.

190. *Regattieri ,Alberto & Santarelli, Giulia,2013, The Important Role of Packaging in Operations Management, CCBY 3.0 license http:// www.intechopen.com.*

191. *Rein, Juriado, Wilding Richard, 2004, "Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry", International Journal of Physical Distribution&Logistics Management,Vol.34 No.8. U.K.*

192. *Richard A.Lancioni ,Michael F.Smith & Terence A.Oliva., 2001," The role of the internet in supply chain management ", industrial marketing management 29,45-56 ,Americas, New York.*

193. *Robbins, J., & Wiersema,M.,1995, A Resource-Based approach to the Multi Business Firm, Journal of Strategic Management, Vol.16, No.4,U.A.S.*

194. *Roman, Carolina, Larry Dwyer, Deborah Edwards, Nina Mistilis,2009, Destination and enterprise management for a tourism future, Tourism Management No.30*

195. *Samarasinghe, Kosala A.S. Siriwardane, R.M. Dharmadasa ,2013, Distribution Of Withaferin A, an Anticancer Potential Agent, In Different Parts of Two Varieties of Withania somnifera (L.) Dunal. Grown in Sri Lanka , Research Article , Science Alert.*

196. *Sturim,Robert,1999,Achieving Competitive Advantage through Supply Chain Integration, Vitria Technology. www.qilinsoft.com.*

197. *Thacker & Associates, 2002,"Focused Improvement System", Paper About Focused Improvement Systems A development of TQM and Kaizen.*

198. *Yang, J., Benyamin, B., McEvoy, B. P., Gordon, S.,Henders, A. K., Nyholt, D. R., Madden P. A., Heath, A. C., Martin, N. G., Montgomery, G.W., Goddard, M. E.,& Visscher, P. M.,2010, Common SNPs explain a large proportion of the heritability for human height. Nature Genetics.*

D-Conferences

199. *Atkinson,.Anthory&etal, 2004,A stakeholder A approach to Strategic Performance Measurement www.mit.edu.smr.issue.*

200. *Atkinson,Anthony A., 1998,Strategic Performance Measurment and Incentive Compensation. www.arts.uwater.ca*

201. *Hoffman, David & Fansler, Davis, 2001, Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes ,Partners Perspective. www.partnershc.com.*

202. *Louise,Klool & John Martin., 2000"Strategic performance management: A blanced approach to performance management issues in local government", A ssociate professor louise kloor deparment of accounting and finance, victora university of Technology, http ;// www.idealibraly.com, Australia.*

203. *Mercy, S. Angwla & Abhamid, Noor Raihan,2007,Perspectives Of Agent Technology In E-Procurement, Proceedings of the 6th WSEAS Int. Conf. on Artificial Intelligence,Knowledge Engineering and Data Bases, Corfu Island, Greece, Malaysia.*

204. *Powell , Rick and McGuire, 2002, Sharon , "The Measurement and Measurement of Performance in Distance Education" , Institutional Research , Athbasca University.*

205. *Waters, Julie,2010, The Intersection Of Law, The Ology, And Human Trafficking In The Narrative Of Joseph: Linking The Past To The Present, Second Annual Interdisciplinary Conference on Human Trafficking.*

E- Books

206. *Arkes, Jeremy & Chenoweth ,Mary E,2008, Estimating the Benefits of the Air Force Purchasing and Supply Chain Management Initiative, Project Air Force Prepared for the United States Air Force.*

207. *Armstrong , Michael ,2006," Performance management- Key Strategies And Practical Guidelines" , 3thed , London and Philadelphia.*

208. *Arora,K.C.,2004,Production and Operations management, Laxmi Publications (D) Ltd ,New Delhi.*

209. *Bank, John., 2000,"The assence of total quality management", Pearson education limited ,Edinburgh Gte, Harlow , 2nd ed, Ireland.*

210. *Bannister, Frank ,2004, Purchasing and Financial Management of Information Technology, First published, British Library.*

211. *Brown, D.M & Laverick, S., 1994, "Measuring Corporate Performance , Long Range Planning".*

212. *Carton, Robert. B & Hofer, Charles W, 2006, "Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research", M P G books limited London.*

213. *Certo , S. C. & Peter J. P., 1995 ," Strategic Management: A focus on Process " , MC Graw – Hill , New yourk.*

214. *Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J., Davis, Mark M. ,2003, Fundamentals of Operations Management,4th ed McGraw-Hill Co INC , New York, N.Y..*

215. *Czepile ,John A., 1992,"Competitive marketing strategy", Prentic Hall- Englewood CL. FFS,U.S.A.*

216. *Daft, R., 2001, Organization Theory & Design, 4th Ed., South West, U.S.A.*

217. *Daganzo, Carlos F.,2005, Logistics Systems Analysis , Springer-Verlag Germany.*

218. *Danodaran, A., 2001, Corporate Finance: Theory & Practice, 2nd Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.*

219. *Davis, M., A., & Chase, R, D.,2003, Fundamentals of Operations Management, 8th.ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.*

220. *Dilworth, James b. ,2003 , Operations Management: Providing Value in Goods &Services ,3rd ed Harcourt Inc ,Orlando,Florida.*

221. *Evans, J., R., & Collier, D., A., 2007, Operations Management: An Integrated Goods and services Approach, 6th Ed., Thomson South-western, China.*

222. *Evans, James R, 1997," Production/Operations Management: Quality Performance and Value". 5th ed, West Publishing Company ,U.S.A.*

223. *Feinstein, Andrew Hale& Stefanelli John M.,2007, Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry,7th , John Wiley & Sons , U.S.A.*

224. *George,W., Voision Webdell, J., 1999,Supply Chain Management, Sep.-Oct., Prentice Hall, Person Education.*

225. *Gladstone,David,1988,"Venture Capital Inversing", New jersey, prentice – Hall Englewood dcliffs.*

226. *Hampel, G., H., & Simonson, D., G., 1999, Bank Management: Text and Cases, 5th Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.*

227. *Hayman, D., 1997, Economic, 4th Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.*

228. *Heizer, Jay & Render, Barry, 2011, "Operations Management", 10th Ed, Pearson, New Jersey.*

229. *Hiezer, Jay & Render, Barry., 2008,"Operations Management", 7thed Prentice-Hall ,Inc.,New Jersey ,U.S.A.*

230. *Hill ,Jon & Pullen ,John,2001,Implementation A Strategic Performance Management system,Measuring Strategic Performance,Part three,Mercor Media, Inc.*

231. *Hilton , Ronald W., 1999," Managerial Accounting " 5th ed. , MC Graw – Hill Irwin.*

232. *Hodgetts, R. M., 1998, Means of quality and high performance, American Management Association, U.S.A.*

233. *Horngren, Charles, Srikant M. Datar, Foster, George,2006,"Cost Accounting: A Managerial Emphasis" 12thed, Prentice Hill INC, New Jersey.*

234. *Kaplan , R.S. & Norton , D.P.,1996,"The Balance Scorecard translating strategy in to action" ,Harvard Business School Press.*

235. *Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., 2005, Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.*

236. *Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., 2007, "Operations Management: Processes and Value Chains ", 8th ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi,.*

237. *Marcia, Million Cornett, Troy A Adair, J & John Nofsinger., 2009,"Finance applications and theory early release", Hall Irwin, McGraw Inc, , New York ,U.S.A.*

238. *Marr, Bernard & Rowe, C. P. I Antony, 2008,"Managing and delivering performance", Chippenham and Eastbourne , London.*

239. *Megginson, Leon, C. et al, 2003, "Small Business Management, an entrepreneur's guidbook",4th edition, Mc Graw- Hill.*

240. *Miller, Alex & Dess, Gregory, G., 1996, "strategic Management " , 2th ed. , Mc-Graw-hill book Co.*

241. *Monczka, Robert M. Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson,2009, Purchasing And Supply Chain Management,4thed, South-Western U.S.A.*

242. *Nadder, J., 2002, Guide to Risk, 1st Ed., John Wiley & Sons, LTD, U.S.A.*

243. *Nahmias, S., 1997, Productions & Operations Analysis, 3rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.*

244. *Nicosia Nancy & Moore Nancy Y.,2006, Implementing Purchasing and Supply Chain Management Best Practices in Market Research ,PROJECT AIR FORCE Prepared for the United States Air Force.*

245. *Niven, Paul. R,2006,"Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results",2ed, illustrated: John Wiley and Sons.*

246. *Oladele, Ishola, Timoty, 2010, "Procurement And Supply Management", First Printed, National Open University of Nigeria Headquarters. www.nou.edu.ng.*

247. *Peace&Corps,2003,Information and Communications(ICT): Integration Digital Tools Into Your Projects , U.S.A.*

248. *Perreaultit, William D. & McCarthy, E. Jorom,2006, Essentials of Marketing-Aglobal-Mangerial approach, 10th, McGrow-Hill/ Irwin, New York, USA.*

249. *Peter, S. Rose & Sylvia C. Huggins S., 2010,"Bank Management and financial services", McGraw-Hall, Erwin ,New York ,U.S.A.*

250. *Pooler Victor H.m David J. Pooler, Samuel D. Farney,2004, Global Purchasing And Supply Management, Kluwer Academic Publishers. U.S.A.*

251. *Render, B., & Heizer, G., 1996, Principles of Operations Management, 2nd Ed., Prentice Hall, U.S.A.*

252. *Robert, Jcobs & Richard B.Chase., 2008,"Published by McGraw-Hill /Irwin.a business unit of the McGraw-Hall companies. Inc. ,New York ,U.S.A.*

253. *Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor III., 1998, Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Prentice-Hall, Inc, London.*

254. *Roger Schroeder,2000, Operation Management Contemporary Concepts, McGraw-Hill, Inc., Irwin.*

255. *Rushton, Alan, Croucher, Phil, Peter ,Baker,2010 The Handbook Of Logistics Distribution Management, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.*

256. *Russel, Roberta, S. & Taylor, Bernard, 2011, "Operations Management", 9th Ed, Prentice- hall, New Jersey.*

257. *Sannders, A., 1997, Financial Institutions Management, 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.*

258. *Schmeisser,Wilhelm & Clausen, Lydia, Popp, Rebecca al., Ennemann, Carsten , Drewicke , Olaf, 2011, "Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach",Berlin,www.google.com/seacrh?tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:"wilhelm+schmeisser,+lydia+clausen,+rebecca+popp+et+al."&sourca+=gbs_metadata_r&cod=5.*

259. *Schroeder G., R., 2004, Operations Management, 2nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A.*

260. *Simones, R., 2000, "Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy" , Prentice Hall.*

261. *Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., 1995," Operations Management " , 2nd ed. , Prentice William Clowes , London.*

262. *Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., 2004, Operations Management, 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K.*

263. *Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., 2010, Operations Management, 6th Ed., Prentice Hall,is an imprint of Pearson.*

264. *Slack, Nigel, Stuart Chambers, Robert Johnston,2007, Operations Management ,4 ed , Printed Hall,U.S.A*

265. *Slack,Nigel,Chambers,Staurt&Johnson,Robert,(2001),"Operations Management",4th ed Prentice Hall, New York, U.S.A.*

266. *Smith, Ralph, F., 2010,"Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers", John Wiley & Sons.*

267. *Swamy , Ramesh , 2002, "Strategic Performance Measurement in the New Millennium".*

268. *Thomas, Volmanu, William lee Devry,1999, Manufacturing Planning and control systems, 2nd ed.*

269. *Thompson. Jr, Strickland & John E. Gamble.,2007, Crafting & Executing Strategy, McGraw-Hall Irwin, New York ,U.S.A, P. 31.*

270. *Wall, Stuart, 2007 ,"Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries" ,Edward Elgar Publishing,.*

271. *Ward, Garth, 2008, The Project Manager's Guide to Purchasing, Contracting for Goods and Services, British Library.*

272. *Wheelen , Thomas L., & Hunger , David J.,2000, Strategic Management and Business Policy , 7th , prentice Hall International.*

273. *Wheelen, Thomas L.& Hunger , J.David , 2004, Strategic Management and Business Policy Concepts, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.*

274. *White, Gregory P. & Vonderembse, Mark A.,2004 Operations Management :Concepts, Methods &Strategies, Leyh Publishing LLC, Danvers, MA.*

275. *Zommuta , R.F.,1982, "Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change Adoption and Strategy" ,Suny – Albany Press , Albany , Ny.*

276. *Lenort,R,2012, The Ways of Creating Resilient Supply Chains,Mc-Grow Hill ,U.S.A.*

277. *Feix, &Woldt,2008, Purchase Management, wiley and son publishing,U.S,A.*

278. *Kothari,C.R.,2004, Research Methodology Methods and Techniques, New Age International (P)Ltd, New Delhi.*

****

قائمة الملاحق

الملحق (١) يوضح المقابلات مع المنتسبين في الشركة العراقية لصناعة الأسمدة وتاريخها

ت	العنوان الوظيفي	عدد المقابلات	الغرض من المقابلة	تاريخ المقابلة
١-	وكيل المدير العام	١	استحصال الموافقات لأجراء الدراسة	٦/ ١١/ ٢٠١٢
٢-	مدير الإدارة	٣	توضيح عينة الدراسة والحصول على المعلومات التي تخصها	٦/ ١١/ ٢٠١٢ ٩/ ١٢/ ٢٠١٢ ٢٦/ ٥/ ٢٠١٣
٣-	مدير المشتريات	٣	للتعرف على الواقع الفعلي لعمليات الشراء بالشركة	٦/ ١١/ ٢٠١٢ ٩/ ١٢/ ٢٠١٢ ٢٦/ ٥/ ٢٠١٣
٤-	المدير التجاري	١	للتعرف على سير العمل في الشركة	٦/ ١١/ ٢٠١٢
٥-	شعبة المخازن	١	للحصول على المعلومات التي تخص المواد المخزونة	١٤/ ٦/ ٢٠١٣
٦-	مدير الإنتاج	٢	للتعرف على كيفية استخدام المواد المشتراة	٢٦/ ٥/ ٢٠١٣ ١٤/ ٦/ ٢٠١٣
٧-	مدير المالية	١	للحصول بيانات رقمية عن الواقع الفعلي للأداء في الشركة	٢٦/ ٥/ ٢٠١٣
٨-	مدير شعبة الأفراد	٣	توزيع استمارات الاستبانة واسترجاعها	٩/ ١٢/ ٢٠١٢ ٢٦/ ٥/ ٢٠١٣ ١٤/ ٦/ ٢٠١٣

****



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية
الدراسات العليا

الملحق (٢)

م / صدق استبانة

الأستاذ الفاضل..المحترم.

تماشياً مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولية لاستمارة الاستبانة، نعرض على حضرتكم استمارة استبانة صممت في إطار موضوع رسالة الماجستير الموسومة (إمكانية تطبيق أبعاد الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في احدى الشركات العراقية لصناعة الأسمدة) ونظراً لعدم توافر متغيرات جاهزة تقيس عدداً من متغيرات الدراسة، سعى الباحث لإعداد استبانة تحقق عمليات القياس هذه والمبينة متغيراتها وعناصرها في الأنموذج الملحق. يرجى التفضل بإبداء رأيك في الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س١ : هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟

س٢ : هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد من البعد المحدد لها؟

س٣: هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة؟

س٤ : هل أن بدائل القياس مناسبة، و إذا لم تكن كذلك فهل تقترح بدائل أخرى؟

علماً أن ميزان الإجابة الذي سيتم استخدامه هو الخماسي:

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

مع فائق التقدير والاحترام

اسم السيد الخبير:	الباحث العلمي
الدرجة العلمية:	صلاح الدين شبل جاسم
الاختصاص:	طالب ماجستير
التوقيع:	الباحث
التاريخ:	أ.د. اكرم احمد رضا الطويل

الملحق (٣)

أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الشهادة	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أستاذ	دكتوراه	محفوظ حمدون الصواف	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٢	أستاذ	دكتوراه	ميسر إبراهيم الجبوري	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٣	أستاذ مساعد	دكتوراه	ثائر أحمد سعدون السمان	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٤	أستاذ مساعد	دكتوراه	سرمد غانم صالح	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٥	أستاذ مساعد	دكتوراه	محمد احمد المتيوتي	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٦	أستاذ مساعد	دكتوراه	مؤيد عبدالحسين الطائي	إدارة التسويق	هيئة التعليم التقني/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
٧	أستاذ مساعد	دكتوراه	نجلة يونس آل مراد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٨	أستاذ مساعد	دكتوراه	سمير عبدالرزاق العبدلي	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
٩	أستاذ مساعد	دكتوراه	عادل ذاكر النعمة	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
١٠	أستاذ مساعد	دكتوراه	نبيل حامد السويدي	إدارة التسويق	هيئة التعليم التقني/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
١١	أستاذ مساعد	دكتوراه	ماجد محمد صالح	إدارة إنتاج وعمليات	هيئة التعليم التقني/ المعهد الفني في الموصل

١٢	أستاذ مساعد	دكتوراه	محمد عبد الوهاب العزاوي	إدارة التسويق	هيئة التعليم التقني/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
١٣	أستاذ مساعد	دكتوراه	سلطان احمد خليف	نظرية منظمة	هيئة التعليم التقني/ المعهد الفني في الموصل
١٤	أستاذ مساعد	دكتوراه	سامي ذياب محل	تسويق دولي	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت
١٥	أستاذ مساعد	دكتوراه	أنيس احمد عبدالله	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت
١٦	أستاذ مساعد	دكتوراه	رعد عدنان رؤوف	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
١٧	أستاذ مساعد	دكتوراه	سعيد عبدالله محمد	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
١٨	أستاذ مساعد	دكتوراه	علاء عبدالسلام	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
١٩	أستاذ مساعد	دكتوراه	الاء حسيب الجليلي	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

****



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

الدراسات العليا

الملحق (٤)

م / استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الماجستير في الإدارة الصناعية والموسومة (إمكانية تطبيق أبعاد الشراء وفقا" لـ(*Seven Rights*) في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في احدى الشركات العراقية لصناعة الأسمدة) إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً أعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والصحيحة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

ملاحظة:

١) ستُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.

٢) يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.

٣) يُرجئ وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

وجزاكم الله خيراً

الباحث — الباحث العلمي

أ.د. اكرم احمد رضا الطويل — صلاح الدين شبل جاسم

أولاً: بيانات عامة

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ من ٢٠- ٢٩ ☐ من ٣٠-٣٩ ☐ من ٤٠-٤٩

☐ من ٥٠-٥٩ ☐ ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة الكلية:

☐ ١-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ ١٦-٢٠

☐ ٢١-٢٥ ☐ ٢٦-٣٠ ☐ ٣١ فأكثر

٤. سنوات الخدمة بالمنصب الحالي: ☐

٥. التحصيل الدراسي:

☐ دكتوراة ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فني ☐ إعدادية

٦. العنوان الوظيفي الحالي: ☐

٧. عدد الدورات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية:

☐- داخل العراق ☐- خارج العراق

أولا: الشراء وفقا لـ (*Seven Rights*): هو النشاطُ المسؤول عن شراء المواد اللازمة لإنتاج المنتجات بالجودة والسعر الصحيحين والوقت والكمية الصحيحين من المورد الصحيح لإنتاج منتجات تناسب متطلبات الزبائن في المكان الصحيح ومن خلال المعلومات الصحيحة

أ- الجودة الصحيحة: أن الجودة الأفضل للمواد عندما تكون مناسبة مع الهدف الذي اشتريت من أجله.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تعتبر شركتنا أن الحصول على المواد بالجودة الصحيحة لاحتياجاتها تعدّ من المبادئ الأساسية لمفهوم الشراء بالجودة الصحيحة					
٢	تستحضر شركتنا المواد الملائمة لاحتياجاتها في اطار الجودة الصحيحة					
٣	تحدد شركتنا الجهات المعنية بتأشير جودة المواد المستخدمة في عملياتها					
٤	تشتري شركتنا مواد تتوافر فيها مقومات الجودة الصحيحة					
٥	تضع شركتنا ملائمة المواد المشتراة للاستخدام في سلم أسبقياتها					

ب- السعر الصحيح: ويعني الشــراء بأقل سعر ممكن ان تشــتري به الشركة، أو اقل تكلفة يمكن ان تتحملها في النهاية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٦	تشتري شركتنا احتياجاتها من المواد بالسعر الصحيح					
٧	يعد سعر المواد المشتراة من المسؤوليات الجسيمة في شركتنا					
٨	تقارن شركتنا بين السعر الإجمالي للمواد المشتراة وبين ما هو مخطط لهُ					
٩	يعد السعر الصحيح للمواد المشتراة عاملاً مهماً في نجاح عمليات الشراء لشركتنا					
١٠	تضع شركتنا معيار السعر الصحيح كأساس في اختيار الموردين					

ت- المورد الصحيح: يقصد به الشــركة التــي تقوم بتوريد المواد المشــتراة وإنتاج منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها ويمكن ان يكون مصدرا أو شركة خدمات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١	تتوافر لدى شركتنا معلومات واضحة عن الموردين لها					
١٢	يعد أخيار المورد الصحيح لشركتنا أساس نجاح عمليات الشراء فيها					

١٣	تمنح شركتنا مورديها الثقة وبما يؤمن استمرارهم					
١٤	تضع شركتنا مجموعة من البدائل عند التعامل مع الموردين					
١٥	إدارة التوريد في شركتنا تمارس دورها في تقليص أوقات التجهيز للمواد المشتراة					

ث- الوقت الصحيح: وهو الـــذي يتم فيه توريد المواد، والذي يتناســـب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخيره

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
١٦	يمثل الشراء بالوقت الصحيح عاملا حاسماً في استمرارية الإنتاج لشركتنا					
١٧	تؤمن شركتنا الإمكانات المادية لضمان الحصول على المواد المشتراة في الوقت الصحيح					
١٨	يوفر الموردون لشركتنا المواد بالوقت الصحيح					
١٩	تشتري شركتنا المواد في الوقت الصحيح					
٢٠	تعتمد شركتنا أنظمة الإنتاج الداعمة لتجهيز المواد بالوقت الصحيح					

ج- الكمية الصحيحة: هي الشـــراء بكميات محدودة تكفـــي لمواجهة الاحتياجات الحالية دون الحاجة إلى تخزين أي كميات إضافية للشراء العاجل أو الطارئ

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢١	تقوم إدارة الشراء في شركتنا باعتماد أسلوب الشراء وفق الكمية الصحيحة					
٢٢	يعد الشراء بالكمية الصحيحة ضمان أساسي لاستمرارية الإنتاج في شركتنا					
٢٣	حصول الشركة على احتياجاتها من المواد يمثل أداة فاعلة لتعزيز أدائها المالي					
٢٤	تعمل شركتنا على الشراء بكميات تسمح لها بالحصول على خصم الكمية					
٢٥	تركز شركتنا على الأسس الاقتصادية عند سعيها للحصول على المواد بالكمية الصحيحة					

ح- المعلومات الصحيحة: يقصد بهِ امتلاك الشـــركة القدرة على توفير المعلومات التي تحتاج اليها الشركة للوصول للغرض المطلوب

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٢٦	تستخدم الشركة المعلومات لغرض تطوير الإنتاج					
٢٧	تخصص شركتنا جزءاً من إيراداتها لأنشطة البحث والتطوير					

٢٨	تهتم الشركة بالمعلومات لغرض وصف المهام التي يقوم بها الأفراد العاملين					
٢٩	تستخدم الشركة المعلومات من اجل تقيم الأداء الكلي لها					
٣٠	تستخدم الشركة المعلومات التي تقييم الاستراتيجيات الموضوعة من قبلها					

خ- المكان الصحيح: ويقصد به وصول المواد (الأولية، نصف المصنعة، تامة الصنع) بالمكان الصحيح بما يلائم الشركة والمورد والزبون وغيرها

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣١	تحدد شركتنا أماكن مناسبة لخزن المواد التي تحتاجها					
٣٢	تضمن شركتنا وصول المواد إلى المكان الصحيح المحدد لها وعلى نحو مباشر					
٣٣	تهتم شركتنا بإيصال المواد المشتراة إلى المواقع المتفق عليها					

ثانيـاً: الأداء الاسـتراتيجي: يعـني آليـات التحقـق من قدرة الشـركة علـى تنفيذ أهدافهـا الاسـتراتيجية ورؤاهـا التنافسـية في بيئـة الأعمـال، ومـا إذا كانـت اسـتراتيجياتها قادرة على تحقيق الاسـتجابة الفعالة لمتطلبـات الملائمة والقبول وإمكانية التنفيذ.

- **الأداء المالـي:** أن الأداء المالي هو احد المفاهيم الأساسـية لأداء الأعمال الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٤	تتحسن إيرادات شركتنا بشكل مستمر					
٣٥	تسعى شركتنا إلى تخفيض تكاليف عملياتها باستمرار للحصول على اعلى إيراد					
٣٦	تعتمد شركتنا المؤشرات المالية في عملية تقييم أدائها المالي					
٣٧	يعد تحقيق الأرباح الأعلى من الأهداف الأساسية لإدارة شركتنا					
٣٨	تشتت مبيعاتنا بعد توقف الشركة في السنوات الأخيرة					

- **الأداء التشغيلي:** يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية، ويتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاج، والربح، والكفاءة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٩	تمكنت شركتنا من تحسين أدائها التشغيلي خلال السنوات الثلاثة الأخيرة					
٤٠	تتحسن الإنتاجية في شركتنا بشكل مستمر					

٤١	تتصف التكاليف التشغيلية لشركتنا بالاعتدال مقارنة بالمنافسين					
٤٢	التكاليف التشغيلية تفوق التكاليف الاستثمارية بسبب البطالة المقنَّعة					
٤٣	يتحقق الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة في شركتنا باستمرار					

- **الأداء التنافسي**: يعكس رغبة الشركة في النمو وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، واهم المقاييس المعتمدة في قياسه: مقاييس السوق كالنمو في المبيعات ومقاييس القيمة المضافة، ومقاييس الرضا ومقاييس الموقع التنافسي.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤٤	حصلت شركتنا على شهادات تقديرية لتميزها في الأداء					
٤٥	استطاعت شركتنا إن تضيف منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث الأخيرة					
٤٦	تتوقع شركتنا زيادة حصتها السوقية خلال السنوات الخمسة القادمة					
٤٧	تعمل شركتنا للدخول إلى أسواق جديدة خلال السنوات الثلاثة القادمة					

الملحق (٥)

الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول(١) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء بالجودة الصحيحة

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1				
X2	0. 626*	1			
X3	0. 484*	0. 439*	1		
X4	0. 588*	0. 538*	0. 461*	1	
X5	0. 269*	0. 299*	0. 420*	0. 417*	1

الجدول (٢) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء بالسعر الصحيح

	X6	X7	X8	X9	X10
X6	1				
X7	0. 055*	1			
X8	0. 421*	0. 210*	1		
X9	0. 387*	0. 305*	0. 720*	1	
X10	0. 030*	0. 013*	0. 551*	0. 520*	1

الجدول (٣) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء من المورد الصحيح

	X11	X12	X13	X14	X15
X11	1				
X12	0. 561*	1			
X13	0. 511*	0. 626*	1		
X14	0. 513*	0. 519*	0. 667*	1	
X15	0. 345*	0. 577*	0. 463*	0. 335*	1

الجدول (٤) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء بالوقت الصحيح

	X16	X17	X18	X19	X20
X16	1				
X17	0. 494*	1			
X18	0. 402*	0. 530*	1		
X19	0. 240*	0. 403*	0. 015*	1	
X20	0. 344*	0. 412*	0. 353*	0. 600*	1

الجدول (٥) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء بالكمية الصحيحة

	X21	X22	X23	X24	X25
X21	1				
X22	0. 394*	1			
X23	0. 536*	0. 614*	1		
X24	0. 498*	0. 568*	0.633*	1	
X25	0. 290*	0. 310*	0. 474*	0. 455*	1

الجدول (٦) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة

	X26	X27	X28	X29	X30
X26	1				
X27	0. 619*	1			
X28	0.345*	0. 438*	1		
X29	0. 370*	0. 119*	0. 349*	1	
X30	0.394*	0. 068*	0.184*	0.240*	1

الجدول (٧) الاتساق الداخلي لالتزام الشراء بالمكان الصحيح

	X31	X32	X33
X31	1		
X32	0. 604*	1	
X33	0. 502*	0. 541*	1

الجدول (٨) الاتساق الداخلي لبعد الأداء المالي

	X34	X35	X36	X37	X38
X34	1				
X35	0. 407*	1			
X36	0.593*	0. 592*	1		
X37	0. 615*	0.449*	0. 675*	1	
X38	0.418*	0. 377*	0.521*	0. 556*	1

الجدول (٩) الاتساق الداخلي لبعد الأداء التشغيلي

	X39	X40	X41	X42	X43
X39	1				
X40	0. 407*	1			
X41	0. 492*	0. 368*	1		
X42	0.422*	0.372*	0. 429*	1	
X43	0. 534*	0. 462*	0.536*	0.590*	1

الجدول (١٠) الاتساق الداخلي لبعد الأداء التنافسي

	X44	X45	X46	X47
X44	1			
X45	0. 706*	1		
X46	0. 563*	0. 641*	1	
X47	0.478*	0.420*	0. 472*	1



****

فهرس المحتويات

****

فهرس الجداول

****

فهرس الأشكال

****

فهرس الملاحق

****